

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

---



ISO 9001:2015

VŨ VĂN DIỄN

LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2018

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

---

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189  
- BỘ QUỐC PHÒNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60340102

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

## LỜI CẢM ƠN

Lời cảm ơn đầu tiên tôi xin dành cho gia đình tôi – điểm tựa vững chắc cũng là nguồn động viên to lớn cho tôi vững tin và phấn đấu qua từng giai đoạn học tập và nghiên cứu. Bên cạnh đó, tôi luôn nhận được sự tận tình giúp đỡ của các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Dân lập Hải Phòng; các nhà khoa học, các nhà quản trị cùng toàn thể Ban Giám Đốc và cán bộ, nhân viên các phòng Lao động tiền lương, phòng Tài chính kế toán, Phòng Quản lý chất lượng, Phòng An Toàn, Phòng Chính Trị, Phòng Kỹ Thuật Công Nghệ Công ty TNHH Một thành viên 189 đã giúp tôi đã hoàn thành chương trình học và nghiên cứu luận văn với đề tài “***Tạo động lực lao động tại công ty TNHH Một thành viên 189-Bộ Quốc Phòng***”

Đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tạo mọi điều kiện và tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu đề tài.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thiện luận văn, nhưng do thời gian, kiến thức còn hạn chế nên chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Với tinh thần cầu thị, bản thân tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp chân thành của mọi người vào nội dung của luận văn, để luận văn được hoàn thiện và có thể áp dụng được vào thực tế tại Công ty TNHH Một thành viên 189.

Xin chân thành cảm ơn!

*Hải Phòng, ngày      tháng      năm 2018*

**Tác giả**

**Vũ Văn Diễn**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan tất cả nội dung của Luận văn là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan - Trường ĐH Dân Lập Hải Phòng.

Những số liệu, tư liệu được sử dụng trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng trung thực và chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào trước đây.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về những lời cam đoan này trước Hội đồng.

Hải Phòng, ngày      tháng      năm 2018

**Tác giả**

**Vũ Văn Diễn**

## MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP .....	8
1.1. Các khái niệm cơ bản .....	8
1.1.1. Khái niệm về nhu cầu.....	8
1.1.2. Khái niệm về động cơ .....	8
1.1.3. Khái niệm về động lực lao động.....	8
1.1.4. Khái niệm về tạo động lực lao động.....	9
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động có liên quan .....	9
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow .....	9
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg.....	10
1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams .....	11
1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom).....	11
1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực (B. F. Skinner).....	12
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	12
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động .....	12
1.3.2. Lựa chọn các biện pháp tạo động lực lao động .....	14
1.3.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động.....	14
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	15
1.4.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp.....	15
1.4.2. Các yếu tố từ bên ngoài doanh nghiệp .....	17
1.4.3. Các yếu tố chủ quan thuộc về người lao động .....	18
1.5. Các phương pháp tạo động lực cho người lao động.....	19
1.5.1. Xác định mục tiêu, nhiệm vụ, tiêu chuẩn .....	19
1.5.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ .....	20
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV 189 .....	26
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp.....	26
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH MTV 189 .....	28

TIÊU KẾT CHƯƠNG 1.....	29
CHƯƠNG 2. THỰC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189- BỘ QUỐC PHÒNG.....	30
2.1. Khái quát tình hình công ty TNHH MTV 189 .....	<b>30</b>
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty .....	30
2.1.2 Lĩnh vực kinh doanh của công ty .....	32
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty.....	34
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017 .....	<b>37</b>
2.2.1. Các nội dung tạo động lực của công ty .....	37
2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động của Công ty TNHH MTV 189 .....	46
2.2.3. Các biện pháp tạo động lực được áp dụng tại Công ty TNHH MTV 189.....	57
2.3. Đánh giá về thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017 .....	<b>75</b>
2.3.1. Ưu điểm.....	75
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	77
TIÊU KẾT CHƯƠNG 2.....	81
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189 - BỘ QUỐC PHÒNG.....	82
3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 .....	<b>82</b>
3.1.1. Quan điểm .....	82
3.1.2. Mục tiêu.....	84
3.1.3. Phương hướng.....	85
3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189.....	87
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động .....	87
3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc.....	90
3.2.3. Hoàn thiện hệ thống trả lương cho người lao động.....	93
3.2.4. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi.....	94

3.2.5. Đảm bảo điều kiện làm việc cho người lao động.....	97
3.2.6. Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp .....	99
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....	102
KẾT LUẬN .....	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	105
PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	109
PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA THU THẬP THÔNG TIN .....	114

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quân đội tham gia sản xuất, xây dựng kinh tế, góp phần cùng toàn Đảng, toàn dân phát triển kinh tế - Xã hội là chủ trương đúng đắn của Đảng, Nhà nước ta. Quân đội ta là quân đội cách mạng, “đội quân chiến đấu, đội quân công tác, đội quân lao động sản xuất”, từ nhân dân mà ra, vì nhân dân mà chiến đấu, vì nhân dân phục vụ. Chức năng cơ bản đó của Quân đội nhân dân Việt Nam được xác lập quy định ngay từ ngày đầu thành lập và được khẳng định, phát huy trong suốt chặng đường xây dựng, chiến đấu, trưởng thành hơn 70 năm qua. Bởi vậy, dù ở bất cứ điều kiện, hoàn cảnh nào, cùng với thực hiện tốt nhiệm vụ bảo vệ thành quả cách mạng, Quân đội ta luôn chủ động, tích cực tham gia lao động sản xuất, xây dựng kinh tế bằng hình thức, biện pháp phù hợp, đúng định hướng của Đảng. Các doanh nghiệp Quân đội đã luôn đổi mới, sáng tạo, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh gắn với thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, hoạt động theo đúng pháp luật của Nhà nước, quy định của Bộ Quốc phòng; sản xuất ngày càng nhiều sản phẩm chất lượng cao phục vụ quốc phòng và xã hội, tạo việc làm, thu nhập ổn định cho hàng chục nghìn lao động, bảo đảm an sinh xã hội. Thực tiễn trong suy thoái kinh tế thời gian qua, các doanh nghiệp quân đội vẫn đứng vững trên các địa bàn chiến lược. Đặc biệt, đã xuất hiện những thương hiệu mạnh của các doanh nghiệp quân đội, khẳng định sự tăng trưởng vững chắc và định hướng rõ chiến lược phát triển ở các lĩnh vực như: Bưu chính - viễn thông có Tập đoàn Viettel, Cảng biển có Tổng công ty Tân Cảng, Tổng cục công nghiệp Quốc phòng có các đơn vị đóng tàu, Ngân hàng có MB...

Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng là doanh nghiệp quốc phòng- an ninh trực thuộc Bộ Quốc Phòng, là sản phẩm từ tư duy đổi mới của Đảng và Quân ủy Trung ương về việc kết hợp chặt chẽ hai nhiệm vụ xây dựng- bảo vệ Tổ quốc. Trải qua 29 năm xây dựng và phát triển, Công ty đã không ngừng lớn mạnh vững chắc và đã trở thành một trong những đơn vị đóng tàu hiện đại bậc nhất cho Bộ quốc phòng và có nhiều uy tín đối với khách hàng trong và ngoài nước, góp phần tích cực vào sự phát triển kinh tế- xã hội của đất nước.



Cũng như phần lớn các doanh nghiệp đóng tàu khác cả trong và ngoài quân đội, Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng phải đối mặt với bài toán về hiệu quả kinh doanh, vấn đề quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Công ty luôn xác định nguồn lực con người là quan trọng nhất. Trong những năm vừa qua, công ty đã có những hoạt động nhằm tạo động lực lao động cho toàn thể cán bộ, công nhân viên của công ty nhưng kết quả đạt được chưa thực sự cao.

Từ những vấn đề nêu trên, tôi quyết định chọn đề tài: “**Tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng**” làm luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh của mình.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

Một số đề tài nghiên cứu tiêu biểu về tạo động lực lao động mà các tác giả trước đã nghiên cứu.

Tác giả Lê Thị Kim Chi trong luận án “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*” của mình đã phân tích nhu cầu và vai trò động lực trong sự phát triển xã hội. Trong luận án, tác giả cũng chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu. Ngoài ra luận án cũng chỉ ra những nhu cầu cấp bách ở Việt Nam hiện nay cần tập trung giải quyết và một số giải pháp định hướng nhằm tạo động lực cho sự phát triển.

Trong luận án của tác giả Vũ Thị Uyên (Đại học Kinh Tế Quốc Dân, 2008) về “*Tạo động lực lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, tác giả đã nghiên cứu về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2010 tác giả đã phân tích thực trạng của công tác tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp nhà nước, đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực cho các doanh nghiệp nhà nước qua các giai đoạn khác nhau.

Trong luận án “*Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nông sản khu vực phía Nam*” của tác giả Nguyễn Thế Phong (Đại học KTQD Thành phố Hồ Chí Minh, 2010) đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh nông sản khu vực phía Nam và đề xuất các giải pháp để phát triển.

Với luận án “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” của tác giả Lê Đình Lý (Đại học KTQD, 2012) đã hệ thống hóa làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An, từ đó đề xuất những giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ở Việt Nam trong thời gian tới.

Tác giả Trần Thế Hùng trong đề tài “*Hoàn thiện cơ chế quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*” (Đại học KTQD, 2008). Luận án tiến sĩ của tác giả đã nghiên cứu nhiệm vụ hoàn thiện công tác tiền lương tiền thưởng, thù lao lao động, đồng thời bố trí phân công công việc để tạo điều kiện tạo động lực để người lao động hoàn thành nhiệm vụ trong ngành điện Việt Nam.

Để có thể đưa ra được những giải pháp tạo động lực lao động một cách phù hợp, luận văn dựa trên các cơ sở lý luận, các quan điểm khác nhau về động lực lao động, các nghị quyết của trung ương Đảng, nghị quyết của Bộ Quốc Phòng, nghị quyết của Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng nói chung và nghị quyết của công ty TNHH MTV 189 nói riêng. Trên cơ sở phân tích nhu cầu phát triển của ngành đóng tàu trong giai đoạn trước và thực trạng của công ty trong giai đoạn hiện nay, đưa ra được những giải pháp hữu ích.

Xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh của công ty TNHH MTV 189 trong thời gian tới, ngoài các yếu tố kỹ thuật, việc cơ cấu lại tổ chức, sắp xếp lại nhân sự một cách gọn nhẹ, bồi dưỡng nâng cao trình độ, kết hợp với công tác tuyển dụng nhân sự phù hợp sẽ góp phần làm cho công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Các kiến nghị của đề tài luận văn sẽ cung cấp những luận cứ khoa học giúp cho Đảng ủy, Ban Giám đốc công ty TNHH MTV 189 hoạch định các chính sách về quản lý; về tạo động lực lao động trong công ty để đáp ứng được các yêu cầu, nhiệm vụ của Đảng, Nhà nước, Quân đội và nhân dân giao phó.

Như vậy, tuy đã có một số nghiên cứu đề cập về tạo động lực lao động tại các doanh nghiệp, nhưng chưa có nghiên cứu nào xem xét một cách hệ thống về vấn đề tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189 thời gian qua.

Đối với công ty TNHH MTV 189 thì sản xuất là chức năng chính của doanh nghiệp. Cùng với chức năng Marketing và chức năng tài chính nó tạo ra thế vững chắc của mỗi doanh nghiệp. Do đó công tác tạo động lực lao động là một trong các yếu tố trực tiếp tác động đến năng suất lao động do đó nó ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất của Công ty. Tuy những năm gần đây công tác tạo động lực lao động của công ty TNHH MTV 189 đã được quan tâm nhiều nhưng vẫn còn nhiều bất cập như: Trình độ quản lý không đồng đều, đội ngũ kỹ sư trẻ còn thiếu kinh nghiệm, khả năng nghiên cứu khoa học, khả năng tự học, tự bồi dưỡng dù có nhiều cố gắng nhưng vẫn còn ở mức độ thấp. Với nền kinh tế thị trường có tính toàn cầu hoá hiện nay, các doanh nghiệp luôn bị đặt trong tình trạng cạnh tranh gay gắt, ngày càng khốc liệt vì sự sống còn của chính mình thì việc tạo động lực lao động là yếu tố tất yếu để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển một cách vững chắc trên thị trường. Do vậy, việc nghiên cứu và tìm ra các giải pháp để tạo động lực lao động không chỉ có ý nghĩa về mặt lí thuyết mà nó còn có ý nghĩa về mặt thực tiễn. Nếu phân tích rõ được nguyên nhân những bất cập trong công tác tạo động lực lao động thì có thể đề ra được các biện pháp phù hợp với yêu cầu của công ty.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu chung**

Nghiên cứu vấn đề tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp và từ đó đưa ra các giải pháp tạo động lực lao động nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

#### **3.1. Mục tiêu cụ thể**

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

- Phân tích thực trạng công tác tạo động lực lao động của công ty TNHH MTV 189 để đưa ra những ưu điểm và hạn chế ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Đề xuất một số giải pháp trong tạo động lực lao động nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty TNHH MTV 189.

#### **4. Câu hỏi nghiên cứu**

- Tạo động lực cho người lao động là gì?

- Thực trạng tạo động lực lao động của Công ty TNHH MTV 189 như thế nào?

- Tại sao phải tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189?

- Làm thế nào để tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189?

#### **5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- *Đối tượng nghiên cứu:* Luận văn tập trung nghiên cứu việc tạo động lực lao động của công ty TNHH MTV 189.

- *Phạm vi nghiên cứu :*

+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng.

+ Về địa bàn nghiên cứu: Đề tài được nghiên cứu trong phạm vi tại Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng.

+ Thời gian nghiên cứu: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189. Số liệu trong luận văn được tổng hợp trong thời gian 5 năm từ năm 2013 đến hết năm 2017. Đề xuất các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng đến năm 2022.

#### **6. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau đây:

- *Phương pháp phân tích:* Sử dụng các dữ liệu, thu thập được, tiến hành phân

tích làm rõ thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty, cũng như làm rõ những biện pháp tác động để nâng cao công tác tạo động lực lao động tại Công ty.

- *Phương pháp tổng hợp*: Tổng hợp đánh giá dữ liệu, số liệu, những kết luận được rút ra qua phân tích để khái quát vấn đề, làm rõ từng vấn đề cũng như toàn cảnh về các biện pháp tạo động lực lao động tại Công ty.

- *Phương pháp thống kê*: Sử dụng các số liệu thống kê, phân loại thông qua bảng, biểu...

- *Phương pháp khảo cứu, phân tích số liệu thứ cấp* của các phòng ban, xí nghiệp, phân xưởng.

Ngoài ra, luận văn còn sử dụng các phương pháp: Phỏng vấn và phát phiếu điều tra: Được thực hiện qua bốn bước (Chuẩn bị điều tra, thu thập thông tin điều tra, xử lý thông tin, báo cáo kết quả). Cụ thể của điều tra xã hội học như sau:

+ Địa điểm tiến hành điều tra: Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng.

+ Tổng số phiếu điều tra: 240 phiếu.

+ Phương pháp điều tra: Phát phiếu điều tra trực tiếp cho đối tượng cần điều tra.

+ Đối tượng điều tra: Người lao động trực tiếp không tham gia giữ chức vụ quản lý đang làm việc tại Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng.

+ Thời gian điều tra từ 01/08/2018 đến 15/08/2018.

- Các tiêu chí khảo sát:

+ Khảo sát các nhu cầu của người lao động tại công ty TNHH MTV 189

+ Khảo sát đánh giá bầu không khí làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV 189

+ Khảo sát đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV 189

+ Khảo sát đánh giá của cán bộ, công nhân viên, người lao động về chương trình đào tạo của Công ty TNHH MTV 189

- Nguồn số liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Thu thập tại các bảng, biểu thống kê, báo cáo hàng năm của Công ty TNHH MTV 189-Bộ quốc phòng.

+Số liệu sơ cấp: Tác giả tổng hợp kết quả tại các phiếu điều tra để hình thành nguồn số liệu (240 phiếu điều tra hợp lệ).

## **7. Nội dung của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương như đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189.

Chương 3: Một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

## 1.1. Các khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Khái niệm về nhu cầu

*“Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng, tập thể và xã hội” [5, tr.249].* Tùy theo những đặc điểm tâm sinh lý, môi trường sống, trình độ nhận thức, mỗi người chúng ta sẽ có những nhu cầu khác nhau.

Nhu cầu thể hiện ở cảm giác thiếu hụt mà cá nhân cảm nhận thấy do đó thúc đẩy cho họ hoạt động. Tùy theo mức độ của nhu cầu sẽ quyết định khả năng chi phối con người.

Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiềm chế sự thỏa mãn nhu cầu).

Nhu cầu chi phối mạnh mẽ đến đời sống tâm lý nói chung, đến hành vi của con người nói riêng. Nhu cầu được nhiều ngành khoa học quan tâm nghiên cứu và sử dụng ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong đời sống, xã hội.

Nhu cầu của một cá nhân, đa dạng và vô tận. Về mặt quản lý, người quản lý chỉ kiểm soát những nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của cá nhân. Việc thỏa mãn nhu cầu nào đó của cá nhân đồng thời tạo ra một nhu cầu khác theo định hướng của nhà quản lý, do đó người quản lý luôn có thể điều khiển được các cá nhân.

### 1.1.2. Khái niệm về động cơ

*“Động cơ là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân” [7, tr.90].*

### 1.1.3. Khái niệm về động lực lao động

*“Động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu, động lực là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức” [7,tr.93].*

#### **1.1.4. Khái niệm về tạo động lực lao động**

*“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức” [7, tr.145].*

### **1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động có liên quan**

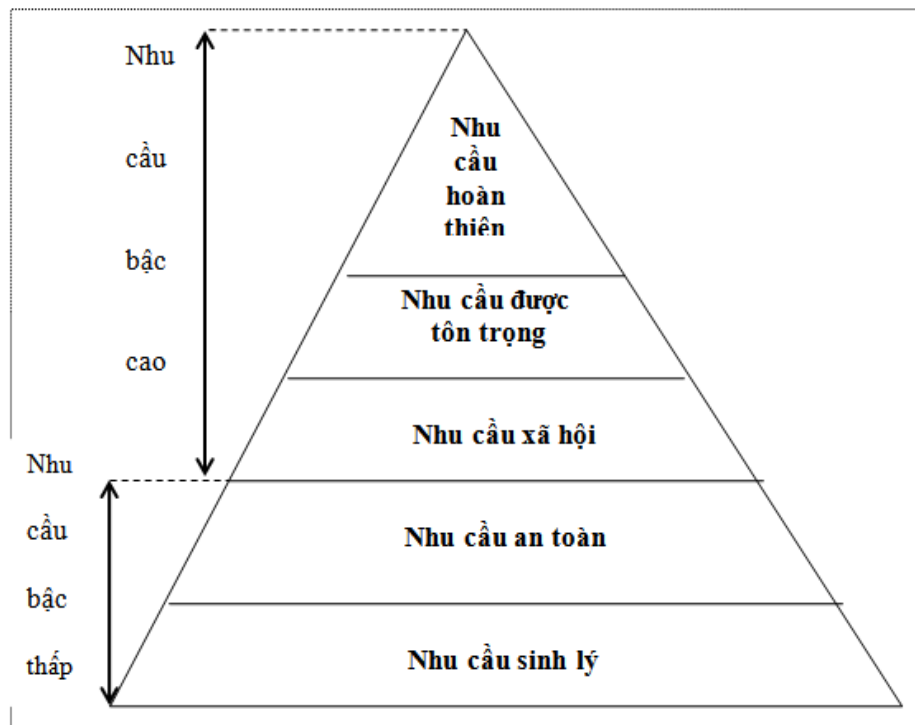
#### **1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow**

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn các nhu cầu đó. Maslow đã chia các nhu cầu của con người thành năm loại và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao như sau: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Học thuyết này cho rằng con người có xu hướng vươn tới những nhu cầu cao hơn, khi những nhu cầu thấp hơn đã được thỏa mãn. Mà mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn một cách triệt để song nhu cầu được thỏa mãn một cách căn bản sẽ không còn tạo ra động lực nữa. Chính vì vậy, người lãnh đạo hoặc quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

**Ý nghĩa của học thuyết:** *“Đòi hỏi nhà quản trị phải cần quan tâm sâu sắc tìm hiểu nhân viên, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động để rồi tìm cách đáp ứng cho đúng nhu cầu. Có như thế mới tạo ra được động lực, bằng không sẽ tốn công và lãng phí nguồn nhân lực một cách vô ích mà không đem lại hiệu quả gì cho tổ chức” [6, tr.114].*





Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực [8, tr.35])

### 1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Theo Frederick Herzberg, các yếu tố dẫn tới sự thỏa mãn công việc là riêng lẻ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn tới sự bất mãn trong công việc. Ông chia các yếu tố này thành hai nhóm:

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

Nhóm 2 bao gồm: các chính sách và chế độ quản trị của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc. Đây là các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, có tác dụng duy trì, ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Mặc dù vậy, nếu chỉ có riêng các yếu tố đó thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Từ đó, Herzberg cho rằng nếu chúng ta muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc thì hãy nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và sự thăng tiến. Đây là đặc điểm mà người lao động cảm thấy có “sự tương thưởng” bên trong.

### **1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams**

Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Theo học thuyết này thì mỗi một người lao động đều mong muốn được đối xử công bằng và họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và quyền lợi của họ với sự đóng góp và quyền lợi của người khác nhận được trong công ty. Điều đó có nghĩa là người lao động so sánh những gì họ bỏ vào công việc với những gì họ nhận được từ công việc đó và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với những người khác thì họ cho rằng công bằng và ngược lại họ cho là bất công. Họ sẽ cảm nhận được sự công bằng nếu:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

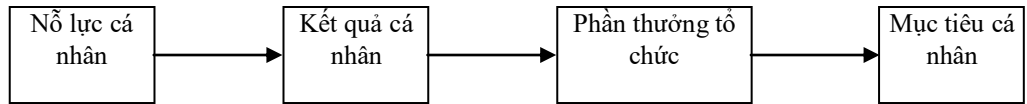
ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp của các cá nhân và quyền lợi của các cá nhân trong tổ chức.

**Ý nghĩa của học thuyết:** “Mọi người luôn muốn được đối xử một cách công bằng trong mọi mối quan hệ vì vậy các doanh nghiệp cũng như nhà quản trị phải coi trọng tính công bằng trong đối xử với nhân viên, phải biết đánh giá đúng mức độ đóng góp công sức của từng nhân viên để có sự đối xử công bằng trong phân phối quyền lợi, không nên cào bằng, không nên định kiến hay thiên vị, mọi người phải được đối xử công bằng, có như thế mới có thể tạo nên động lực” [8, tr.146].

### **1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng (Victor H.Vroom)**

Học thuyết này cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Chính kỳ vọng này đã tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say, đem hết khả năng của mình vào công

việc. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động các nhà quản lý cần phải cho họ hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích; thành tích – kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.



Sơ đồ 1.2: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực[8, tr.37])

### 1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực (B. F. Skinner)

Học thuyết này cho rằng những hành vi được thưởng thường có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) thường có xu hướng không lặp lại. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Mặc dù hình thức phạt có thể giúp cho người quản lý loại trừ những hành vi ngoài ý muốn, tuy nhiên nó có thể phát sinh tình trạng chống đối của người lao động, đem lại ít hiệu quả hơn hình thức thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần phải xây dựng các công cụ thưởng phạt hữu hiệu, công bằng và cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

Như vậy, có nhiều các học thuyết tạo động lực và mỗi học thuyết đều có những mặt tích cực và những mặt hạn chế riêng. Vì vậy, khi áp dụng vào thực tiễn ta cần vận dụng một cách linh hoạt các học thuyết để đưa ra các biện pháp hiệu quả nhất để làm động lực khuyến khích người lao động phù hợp với tình hình cụ thể của từng đơn vị.

## 1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

### 1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Theo học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow, con người thường bị chi phối bởi 5 nhóm nhu cầu tăng dần từ thấp đến cao. Trong đó nhóm nhu cầu của người lao động mạnh nhất vào một thời điểm nhất định nó sẽ dẫn đến hành động của con người. Khi một nhu cầu của người lao động đã được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó con người sẽ hướng tới một nhu cầu khác mạnh hơn

và trở thành động lực thôi thúc họ hành động. Các hành vi làm việc của người lao động cũng là để nhằm đạt được thỏa mãn các nhu cầu của bản thân như họ hy vọng sẽ có mức lương cao, có nhiều cơ hội thăng tiến và được người khác tôn trọng... Vì vậy, muốn tạo động lực cho người lao động làm việc hăng say thì trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của họ đối với công việc là gì, đặc biệt là xác định được nhu cầu nào của người lao động đang là ưu tiên hàng đầu để từ đó đưa ra những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Từ mục tiêu chính sách phát triển chung của doanh nghiệp, tiến hành xác định các mục tiêu cụ thể trong hoạt động quản trị nhân lực. Trong đó xác định mục tiêu tạo động lực lao động để thúc đẩy tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng công việc, duy trì và phát triển tổ chức được bền vững.

Các chính sách mà tổ chức đưa ra nhằm tạo động lực lao động, thỏa mãn các nhu cầu của người lao động để họ có động lực hăng say làm việc, sáng tạo và cống hiến. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần thường xuyên phải tiến hành, đánh giá, kiểm tra và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu quả của các biện pháp đã được áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

Người quản lý đặc biệt phải xác định được nhu cầu chủ yếu của người lao động trong từng thời điểm cụ thể để có biện pháp kích thích, các chính sách đãi ngộ, phù hợp mang lại lợi ích cho cả người lao động và tổ chức, nhằm giúp người lao động phát huy tốt nhất năng lực của mình và giữ chân nhân tài. Thông qua việc theo dõi có thể xác định nhu cầu của người lao động, quan sát người lao động thông qua hoạt động của các tổ chức, Đoàn, Đảng, Công đoàn, Thanh niên, Phụ nữ các hội, nhóm... tạo môi trường để người lao động chia sẻ tâm tư, nguyện vọng, thể hiện bản thân, qua đó cũng giúp cải thiện cho mối quan hệ người sử dụng lao động- người lao động tốt hơn, hiểu biết sâu sắc về nhau hơn. Trên cơ sở nắm bắt được nhu cầu của người lao động, người sử dụng lao động sẽ đưa ra những biện pháp tạo động lực cho phù hợp hơn.

### ***1.3.2. Lựa chọn các biện pháp tạo động lực lao động***

Tổ chức sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm đáp ứng các nhu cầu của người lao động dựa vào kết quả xác định các nhu cầu của người lao động ở trên. Động lực lao động của người lao động sẽ nâng lên khi nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì và họ sẽ hướng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

### ***1.3.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động***

Động lực lao động là yếu tố quan trọng dẫn đến việc tăng năng suất lao động. Từ việc tăng năng suất lao động sẽ làm tăng lợi nhuận cũng như kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tăng lên, người lao động sẽ có thu nhập nhiều hơn. Nếu làm tốt được việc này sẽ giúp nâng cao mức độ hài lòng của họ đối với công việc, với doanh nghiệp, kích thích họ đóng góp nhiều cho doanh nghiệp.

Hiệu quả của việc tạo động lực lao động được đánh giá dựa trên nhiều yếu tố nhưng sau đây sẽ giới thiệu một số yếu tố cơ bản:

#### ***✓ Mức độ hài lòng của người lao động***

Mức độ hài lòng của người lao động là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá sự thành công của doanh nghiệp nói chung và hiệu quả công tác tạo động lực lao động nói riêng. Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của người lao động cao thì chắc chắn rằng họ có động lực lao động để làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp, qua đó giúp duy trì được sự ổn định của nguồn nhân lực, giảm các chi phí hoạt động và tăng hiệu quả suất kinh doanh. Vì khi có động lực lao động họ sẽ làm việc hiệu quả và được đảm bảo về thù lao, phúc lợi, họ được tôn trọng và quan trọng là họ có môi trường làm việc thân thiện, thoải mái.

#### ***✓ Mức độ gắn bó của người lao động***

Sức mạnh của một tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó kiến thức, kỹ năng, lòng nhiệt tình và gắn bó của từng cá nhân. Sự gắn bó lâu dài của người lao động với một tổ chức thể hiện mức độ cao nhất của lòng trung thành vì vậy nó có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các nhà quản trị trong công tác tạo động lực lao động.

Một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững và không ngừng phát triển vững mạnh thì cần có một đội ngũ nhân lực làm việc có trình độ chuyên môn, có đam mê và nhất là phải có sự trung thành, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Một lực lượng lao động gắn bó với doanh nghiệp có nghĩa là mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đều hiểu và cam kết với giá trị và mục tiêu của doanh nghiệp và là động lực lao động thúc đẩy không chỉ giúp người lao động làm việc tốt nhất mà giúp họ đạt được mục tiêu.

#### ✓ *Mức độ vi phạm kỷ luật lao động*

Mức độ vi phạm kỷ luật trong các điều kiện cụ thể cũng là một thước đo đánh giá động lực lao động của người lao động. Người lao động mà vi phạm nhiều lần với nhiều mức độ khác nhau thì có thể đây là biểu hiện cho sự bất mãn phản đối với chính sách của doanh nghiệp. Nếu trong doanh nghiệp để điều này xảy ra thì khi đó động lực lao động của người lao động sẽ suy giảm, hiệu quả công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là không cao.

### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

#### **1.4.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp**

##### *- Vị thế của ngành nghề kinh doanh*

Một trong những yếu tố quan trọng có tác động lớn tới động lực của người lao động chính là vị thế của ngành. Ngành càng có vị thế cao trong xã hội thì động lực lao động trong ngành đó của người lao động cũng sẽ cao. Để duy trì được vị thế của ngành đó thì những doanh nghiệp đó phải quan tâm đến việc xây dựng cho doanh nghiệp mình một chính sách để tạo động lực hiệu quả. Người lãnh đạo cần phải có những biện pháp để tác động tới tâm sinh lý của người lao động để họ thấy được sự coi trọng và tự hào đối với công việc mà họ đang làm, đồng thời doanh nghiệp đưa ra những biện pháp nhằm nâng cao hình ảnh và vị thế, làm thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

##### *- Mục tiêu của doanh nghiệp*

Mục tiêu chính của doanh nghiệp là kết quả cuối cùng hay trạng thái của doanh nghiệp muốn đạt tới trong một thời gian nhất định. Mục tiêu của các doanh nghiệp thường được chia thành hai loại: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

Doanh nghiệp khi hoạt động cần đưa ra mục tiêu cho tổ chức của mình và hướng nhân viên của mình để thực hiện thành công những mục tiêu chung của tổ chức. Một doanh nghiệp hoạt động với mục tiêu rõ ràng thì sẽ tạo được động lực cho nhân viên trong quá trình làm việc và họ sẽ phấn đấu vì mục tiêu đó.

- *Chính sách quản lý nhân sự của doanh nghiệp*

Có nhiều chính sách liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, trong đó chính sách về Quản trị nhân lực. Các chính sách được ban lãnh đạo thông qua bao gồm các vấn đề như trả lương, cất nhắc đề bạt nhân viên, khen thưởng, kỷ luật, thuyên chuyển. Các chính sách đúng đắn về quản lý nhân sự mà hợp lý thì không những giúp ban lãnh đạo có thể điều hành doanh nghiệp một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp mà nó còn tác động một cách tích cực đến động lực của người lao động. Do vậy để tạo động lực cho người lao động làm việc thì doanh nghiệp cần phải xây dựng cho tổ chức của mình các chính sách quản lý nhân sự một cách khoa học, linh hoạt mềm dẻo, rõ ràng và đảm bảo tính công bằng.

- *Điều kiện làm việc của doanh nghiệp*

Đó là tất cả các yếu tố của môi trường xung quanh nhân viên có ảnh hưởng nhất định tới khả năng làm việc, sức khỏe, cũng như hiệu quả trong thực hiện công việc. Nếu điều kiện làm việc của doanh nghiệp mà không tốt, làm cản trở công việc của người lao động có thể sẽ làm giảm đi động lực làm việc của họ. Tuy nhiên, trong một số trường hợp không phải cứ có các điều kiện làm việc tốt thì người lao động sẽ đều hoàn thành tốt công việc.

- *Văn hóa của doanh nghiệp*

Văn hóa của doanh nghiệp sẽ giúp người lao động thấy rõ mục tiêu và bản chất công việc mà họ sẽ làm. Văn hóa của doanh nghiệp còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên với nhau và một môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái. Văn hóa của doanh nghiệp mà phù hợp sẽ giúp nhân viên cảm thấy mình làm việc có ý nghĩa, họ thấy hãnh diện vì họ là thành viên của doanh nghiệp. Khi người lao động thu nhập đạt đến một mức độ nào đó thì họ có thể sẵn sàng đánh đổi để

chọn mức thu nhập có thể thấp hơn nhưng được làm việc trong môi trường thoải mái, hòa đồng, được đồng nghiệp tôn trọng.

- *Chính sách nhân sự*

Là các chính sách có liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của các nhân viên, quan trọng nhất là các chính sách về quản trị nguồn nhân lực. Các chính sách này là do ban lãnh đạo đề ra bao gồm tất cả các vấn đề về khen thưởng, kỷ luật, trả lương, cất nhắc đề bạt nhân viên. Các chính sách quản lý nhân sự mà hợp lý và đúng đắn không những giúp ban lãnh đạo có thể điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp mà còn tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Do vậy để tạo động lực để làm việc cho người lao động thì doanh nghiệp cần phải xây dựng các chính sách quản lý nhân sự rõ ràng, khoa học, mềm dẻo, linh hoạt và đảm bảo tính công bằng.

**1.4.2. Các yếu tố từ bên ngoài doanh nghiệp**

- *Điều kiện kinh tế- chính trị - xã hội của đất nước và địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động*

Các yếu tố về kinh tế như mức sống, chu kỳ kinh tế, xu hướng lạm phát hay các yếu tố ổn định về mặt chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đất nước lâm vào khủng hoảng, lạm phát thì đa số người lao động sẽ phải cùng cố gắng làm việc với mục đích giữ được việc làm, còn doanh nghiệp buộc phải đưa ra những chính sách để đảm bảo thu nhập ổn định và duy trì công việc cho người lao động để khắc phục tình trạng nền kinh tế suy thoái. Nếu các nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ sẽ cao hơn.

- *Chính sách pháp luật của Chính phủ và Nhà nước*

Trong quan hệ lao động thì các chính sách pháp luật của Chính phủ, các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của công ty là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên.

Các chính sách về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lao động đặc thù nào đó... sẽ tác động tới người lao động và tạo động lực cho họ. Động lực lao động cao hay thấp phụ thuộc vào các chính sách có lợi cho người lao động.



- *Các hệ thống phúc lợi xã hội*

Hệ thống phúc lợi xã hội sẽ hỗ trợ một phần cho cuộc sống của người lao động nó có vai trò để đảm bảo cho người lao động khi nghỉ việc do hết việc, do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, do về hưu hoặc, thai sản.... Khi hệ thống phúc lợi xã hội được quan tâm thì đời sống của người lao động càng được đảm bảo. Khi người lao động được doanh nghiệp đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì người lao động sẽ yên tâm hơn đối với cuộc sống người lao động sau khi về hưu từ đó họ sẽ tập trung hơn với công việc, có động lực để làm việc để đạt hiệu quả cao hơn.

**1.4.3. Các yếu tố chủ quan thuộc về người lao động**

- *Đặc điểm cá nhân*

Tính cách, tuổi tác, tâm lý, sở thích, giới tính, học vấn, tôn giáo, dân tộc... đều ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Chẳng hạn với người tuổi càng cao thì nhân cách của họ càng hoàn thiện do đó họ có xu hướng suy nghĩ chín chắn và có trách nhiệm hơn trong công việc. Trong mỗi doanh nghiệp, người quản lý phải nắm bắt, quan tâm và hiểu rõ hết các yếu tố này để từ đó đưa ra các chính sách để quản lý cho phù hợp nhằm phát huy thế mạnh của mỗi cá nhân và tạo ra động lực lao động.

- *Trình độ, kinh nghiệm, năng lực làm việc*

Là người quản lý để tạo động lực lao động cho cấp dưới thì người quản lý cần giao việc phù hợp với năng lực, trình độ và kinh nghiệm của họ, tạo điều kiện để họ phát huy hết lợi thế của mình. Nếu người quản lý mà giao cho người lao động một công việc thấp hơn so với khả năng họ có thể làm thì sẽ là lãng phí lao động. Nếu người quản lý giao cho nhân viên một công việc cao hơn khả năng của họ thì họ sẽ không thể hoàn thành tốt công việc được giao.

- *Mục tiêu, nhu cầu cá nhân*

Mỗi cá nhân khi họ tham gia vào làm việc trong một doanh nghiệp thì họ đều có những mong muốn nhằm thỏa mãn nhu cầu của riêng mình. Một doanh nghiệp chỉ có thể tạo được động lực làm việc cho nhân viên khi mà những điều kiện doanh nghiệp đưa ra có thể thỏa mãn được mục tiêu, nhu cầu của họ. Vì thế người lãnh đạo cần phải xác định rõ nhu cầu của các cá nhân trong doanh nghiệp

mình, xác định nhu cầu đúng đắn và khái quát hóa chúng để có thể thỏa mãn được mục tiêu, nhu cầu của nhân viên.

- *Thái độ của người lao động đối với doanh nghiệp và công việc của bản thân*

Thái độ cá nhân của người lao động với công việc được thể hiện qua chỉ số hứng thú đối với công việc. Trong thực tế làm việc mỗi tổ chức sẽ có những, hoàn cảnh, điều kiện khác nhau và chịu sự chi phối khác nhau của các yếu tố môi trường, do đó mức độ hứng thú đối với công việc cũng sẽ khác nhau. Nếu người lao động hứng thú để làm việc thì việc tạo động lực sẽ đạt hiệu quả tốt hơn. Nếu người lao động tỏ thái độ lười biếng trong công việc thì sẽ không đạt được hiệu quả cao trong công tác tạo động lực. Vì vậy người lãnh đạo cần phân công đúng việc cho nhân viên để tạo hứng thú cao trong lao động.

## **1.5. Các phương pháp tạo động lực cho người lao động**

### **1.5.1. Xác định mục tiêu, nhiệm vụ, tiêu chuẩn**

Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên:

Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó. Một tổ chức hay doanh nghiệp cần có một mục tiêu hoạt động được xác định rõ ràng và được tuyên truyền tới toàn thể người lao động được rõ mục tiêu đó để họ hiểu họ đang làm việc/lao động để hướng tới đích đến nào?.

Bên cạnh đó cần xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn cho những công việc mà người lao động thực hiện. Người lao động có thể nhìn vào đó để thấy được nhiệm vụ của mình cũng như những yêu cầu của công việc cần đạt tới. Nhiệm vụ và tiêu chuẩn sẽ có sự đa dạng khác nhau tùy thuộc vào công việc của người lao động được giao.

Với mục tiêu, nhiệm vụ cũng như tiêu chuẩn rõ ràng đối với mỗi công việc thì một khâu vô cùng quan trọng cần phải nhấn mạnh đó là công tác kiểm tra, đánh giá. Mọi công việc đều cần có một tiêu chuẩn cũng như tiêu chí để đánh giá minh bạch, cụ thể. Đây là một bước then chốt để người lao động thấy được kết quả công việc của mình thông qua đánh giá thường xuyên, công bằng mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Sự công bằng, khách quan đánh giá sẽ tạo cho người

lao động tâm lý phấn đấu hoàn thành công việc ngày càng tốt hơn. Người lao động thấy sự cố gắng, nỗ lực của họ trong công việc được đo lường, ghi nhận.

### ***1.5.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ***

Để tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ thì các biện pháp kích thích người lao động sẽ bao gồm: kích thích bằng vật chất và kích thích bằng tinh thần.

#### ***1.5.2.1. Biện pháp kích thích bằng vật chất***

✓ ***Xây dựng hệ thống trả tiền lương hợp lý, công bằng và có tính cạnh tranh, khuyến khích cao***

Tiền lương là số tiền mà người lao động nhận được một cách thường xuyên theo một đơn vị thời gian cố định, như tuần, tháng, quý...

Tiền lương là sự công nhận của doanh nghiệp, của xã hội về những đóng góp của người lao động vào tổ chức nó là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống.

Xây dựng một cơ chế tiền lương cho người lao động phù hợp và đúng với những sức lao động, sáng tạo của người lao động là một công tác vô cùng quan trọng với một doanh nghiệp, tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo phải có sự nghiên cứu và nắm vững về quy chế tiền lương chung của nhà nước và sự áp dụng linh hoạt phù hợp với đặc điểm, tình hình cụ thể của doanh nghiệp.

Quy chế trả lương đúng năng lực, đúng năng suất lao động của người lao động sẽ thúc đẩy người lao động tận tâm, tận lực với công việc được giao. Họ có cảm giác được trả lương xứng đáng.

Một công ty muốn phát triển được khả năng sáng tạo, cống hiến của người lao động thì ngoài trả lương đúng thì cơ chế trả lương của công ty phải tạo nên tính cạnh tranh. Tính cạnh tranh ở đây là cạnh tranh công bằng giữa những người lao động nhằm thúc đẩy người lao động có chí hướng phấn đấu vươn lên, năng suất lao động cũng nhờ đó được tăng lên đáng kể.

Tiền lương của tổ chức trả cho người lao động đúng với công sức người lao động bỏ ra nó sẽ kích thích động lực và tạo ra năng suất lao động cao, hiệu quả làm việc cao, vươn tới tầm cao của tài năng, của năng lực sáng tạo và góp phần thúc đẩy

người lao động có động lực phát triển. Khi một tổ chức trả tiền lương quá thấp so với công sức họ bỏ ra thì sẽ không tạo được động lực cho người lao động làm việc dẫn tới họ sẽ bỏ tổ chức đó và tìm tổ chức mới có mức lương cao hơn. Chính sách tiền lương của doanh nghiệp là nhân tố quan trọng nhất để người lao động có thể làm việc nhằm duy trì sự tồn tại của chính họ và gia đình họ nó có vai trò rất lớn trong việc tạo động lực lao động.

Khi trả lương, Công ty phải đảm bảo những yêu cầu sau để tạo động lực cho người lao động.

- Trả lương phải tương xứng với công sức của người lao động đã bỏ ra, trả lương theo trình độ chuyên môn kỹ thuật và với sự hoàn thành công việc. Sẽ khuyến khích người lao động hăng hái làm việc nếu họ được trả lương công bằng.

- Tiền lương phải đảm bảo để người lao động tái sản xuất mở rộng sức lao động: có nghĩa là phải đảm bảo cho đời sống tối thiểu của người lao động và gia đình họ và họ phải có tích lũy cho tương lai.

- Trả lương phải gắn liền với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: tức là phụ thuộc vào năng suất lao động, quỹ lương của doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tiền lương người lao động nhận được của doanh nghiệp phải tương ứng với mức lương trên thị trường lao động.

#### ✓ *Xây dựng quy chế thưởng hợp lý*

Tiền thưởng là khoản tiền cho người lao động khi họ đạt thành tích cao hơn so với mức quy định của doanh nghiệp, đây là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương nhằm đảm bảo nguyên tắc phân phối và kích thích để nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của tổ chức. Tiền thưởng có một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động làm việc tốt hơn, khuyến khích họ đạt hiệu quả cao hơn trong công việc. Khi người lao động đã hoàn thành nhiệm vụ của mình vượt mức đã đề ra do họ có những nỗ lực hơn nữa của bản thân và làm nâng cao hơn hiệu quả công việc mà doanh nghiệp thưởng cho họ như thế sẽ làm cho họ có được sự tin tưởng trong công việc mà họ đang làm.

Tiền thưởng có giá trị kích thích được người lao động thì khi tổ chức thực hiện chính sách về tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Thưởng phải tiêu chí rõ ràng, có căn cứ dựa trên đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

- Để kích thích được người lao động thì tiền thưởng phải đủ lớn. Đề không làm triệt tiêu đi vai trò của tiền thưởng thì mức tiền thưởng không được quá thấp hoặc quá cao.

- Thưởng phải, hợp lý, kịp thời và đảm bảo sự công bằng có thể thì người lao động sẽ thấy được kết quả mà họ đã nỗ lực đạt được là xứng đáng và tạo cho người lao động phấn khởi thỏa mãn với công việc.

#### ✓ ***Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn***

Phụ cấp là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ phải làm việc trong môi trường độc hại, làm việc lâu năm, làm việc có trách nhiệm hoặc họ do họ hoàn thành tốt công việc... Có nhiều loại phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp thâm niên, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp lưu động... mỗi loại phụ cấp khác nhau được áp dụng cho từng vị trí làm việc khác nhau nhưng chung quy là đều đem lại lợi ích kinh tế cho người lao động.

Phụ cấp góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động, làm cho người lao động thấy họ được quan tâm và được đánh giá chính xác với công việc họ làm. Ngoài ra nó còn tạo ra sự công bằng giữa những người lao động trong cùng một tổ chức, giữa người làm việc trong môi trường độc hại và không độc hại, giữa những người hoàn thành tốt công việc và không hoàn thành công việc.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được người sử dụng lao động trả cho người lao động dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi có ý nghĩa quan trọng trong việc giúp đỡ người lao động đảm bảo được đời sống ở mức tối thiểu, yên tâm làm việc, nâng cao khả năng lao động.

Các chương trình phúc lợi cho người lao động được phân thành 2 loại chính:

- Phúc lợi bắt buộc: là loại mà doanh nghiệp phải đưa ra theo đòi hỏi của chính sách pháp luật nhà nước như các loại bảo hiểm, trợ cấp thất nghiệp, trợ cấp đau ốm, thai sản, tai nạn lao động, nghề nghiệp....

- Phúc lợi tự nguyện: ngoài các khoản bắt buộc theo quy định của nhà nước thì doanh nghiệp còn áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện khác nhằm khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, yên tâm công tác và gắn bó với tổ chức: như các chương trình bảo vệ sức khỏe cho người lao động, các trợ cấp độc hại và các trợ cấp khác.

Để phát huy được vai trò tạo động lực lao động thì doanh nghiệp khi xây dựng chế độ phúc lợi cho người lao động cần đảm bảo các nguyên tắc:

- Doanh nghiệp phải tuyệt đối tuân thủ các quy định hiện hành của pháp luật.
- Các chương trình phúc lợi của doanh nghiệp phải mang lợi ích thiết thực cho người lao động, giúp người lao động thỏa mãn được các mục tiêu của mình.
- Chương trình phúc lợi phải minh bạch, rõ ràng và công khai. Với người lao động được phải bình đẳng như nhau khi hưởng các khoản phúc lợi.

#### *1.5.2.2. Sử dụng các biện pháp để kích thích tinh thần*

##### *✓ Nhận xét đánh giá công bằng, khách quan kết quả thực hiện công việc*

Đánh giá kết quả làm việc là một công cụ được sử dụng để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên của doanh nghiệp. Mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá kết quả và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động nó sẽ có những ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển thái độ, đạo đức, của người lao động và bầu tâm lý - xã hội trong các tập thể lao động. Người lao động họ sẽ nỗ lực làm việc hơn nếu họ biết những việc mình làm được lãnh đạo ghi nhận và được đánh giá một cách khách quan. Những cổ vũ và hỗ trợ kịp thời của các cấp quản lý cũng là một phần tạo động lực khiến nhân viên làm việc tích cực hơn.

Do đó các nhà quản lý của doanh nghiệp cần phải đưa việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động vào kế hoạch thường xuyên của doanh nghiệp và phải đánh giá một cách công bằng. Có như vậy mới có thể thúc đẩy tạo được động lực cho người lao động.

##### *✓ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Một trong những nhu cầu tinh thần cơ bản của con người là được tạo điều kiện học tập, nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ của mình để có thể hoàn

thành tốt công việc đạt hiệu quả cao, tăng được năng suất lao động nên. Thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kỹ năng cho người lao động là hoạt động nhằm nâng cao và cập nhật thêm những kiến thức mới cho người lao động để họ có được sự tự tin và tâm lý an tâm vào bản thân và tay nghề của mình khi làm việc. Đồng thời, khi cho người lao động đi đào tạo hoặc đi học nâng cao kiến thức bằng một hình thức nào đó thì sẽ tạo cho họ một cảm giác được coi trọng về vai trò của mình trong doanh nghiệp và cũng cho thấy được sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân họ.

Để đáp ứng nhu cầu này của người lao động thì người sử dụng lao động cần quan tâm tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học tập nâng cao trình độ. Khi được học tập nâng cao họ sẽ làm được những công việc phức tạp hơn và tiền lương thu nhập của họ sẽ được tăng lên.

✓ ***Thực hiện phân tích và phân công công việc hợp lý***

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo động lực lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người sử dụng lao động có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó và người lao động cũng có thể hiểu được rõ ràng các nhiệm vụ cụ thể của mình trong công việc. Phân tích công việc càng rõ ràng, phân công công việc càng đúng người, đúng việc sẽ giúp khuyến khích tinh thần của người lao động, làm cho họ cảm thấy thoải mái tự tin, với công việc được giao và sẽ luôn cố gắng hoàn thành nhiệm vụ vì mục tiêu của bản thân, cũng như của doanh nghiệp.

Quy trình phân tích và phân công công việc một cách hợp lý giúp cho người lao động được làm việc tại những vị trí phù hợp với bản thân: tuổi tác, sức khỏe, giới tính, trình độ và kỹ năng... Việc được công tác tại một vị trí phù hợp vô cùng có ý nghĩa với người lao động, tạo được tinh thần làm việc thoải mái, giúp người lao động phát huy được khả năng của bản thân.

✓ ***Tạo mọi điều kiện thuận lợi cho người lao động***

Không phải lúc nào người lao động cũng thường xuyên gặp thuận lợi hay khó khăn cản trở trong công việc làm cho họ cảm thấy chán nản. Vì vậy, một trong những biện pháp tạo động lực lao động là tìm cách loại bỏ các khó khăn cản trở, tạo

ra các điều kiện thuận lợi nhất để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Muốn làm được điều này, tổ chức cần:

- Cung cấp các điều kiện cần thiết và tốt nhất để người lao động thực hiện công việc.

- Phát hiện các khó khăn cản trở đối với công việc của người lao động và đưa ra các biện pháp nhằm ngăn ngừa và loại bỏ chúng.

- Hướng dẫn cụ thể chi tiết cách làm hoặc trợ giúp cho người lao động khi cần thiết.

- Phân công bố trí lao động hợp lý dựa trên năng lực và sở trường của người lao động.

Để thực hiện tốt những việc làm trên, nhà quản lý cần thường xuyên tiếp xúc với người lao động để lắng nghe nhân viên nói về những vấn đề của họ, từ đó để biết được họ cần gì để làm tốt công việc được giao và có những trợ giúp khi cần thiết.

Bên cạnh đó, nhà quản lý phải cam kết đảm bảo đầy đủ các chế độ bảo hiểm và chế độ nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động theo pháp luật quy định. Chính việc làm này cũng sẽ giúp người lao động an tâm công tác trong môi trường lao động có rủi ro, tạo được sự tin tưởng đoàn kết, sự hứng khởi trong công việc, giữa những người lao động, góp phần hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kế hoạch của doanh nghiệp.

#### ✓ ***Xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể người lao động***

Trong điều kiện kinh tế xã hội đa thành phần như hiện nay thì sự kết hợp hài hòa giữa các lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể và lợi ích cho xã hội là vô cùng quan trọng. Xây dựng bầu không khí thoải mái, tâm lý thuận lợi trong tập thể người lao động nhằm tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho các thành viên trong tổ chức, để phát triển toàn diện cá nhân người lao động, nâng cao năng suất lao động.

Với một bầu không khí làm việc thoải mái sẽ tạo ra sự hưng phấn cho người lao động sẽ giúp cho người lao động làm việc có thêm động lực, làm việc hiệu quả hơn và đạt được kết quả tốt hơn. Tạo nên bầu không khí làm việc thân thiện, đầm



ám như trong gia đình giữa những người làm việc cùng nhau trong một tổ chức sẽ tạo nên một sức mạnh tập thể vững chắc.

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV 189**

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

#### **1.6.1.1. Công ty đóng tàu Hồng Hà – TCCN Quốc Phòng**

*Các phương pháp tạo động lực được áp dụng:*

*- Chính sách lương - thưởng*

Chính sách lương - thưởng của Công ty được xây dựng mang tính phân loại mang tính cạnh tranh cao nhằm mục đích thu hút và khuyến khích người lao động gia nhập và cống hiến lâu dài cho sự phát triển của đơn vị.

Tiền lương tại Công ty được trả theo nguyên tắc đảm bảo sự công bằng, hợp lý, phù hợp với trình độ, năng lực, hiệu suất, chất lượng công việc của mỗi nhân viên và tinh thần, thái độ thực thi chức trách, nhiệm vụ được phân công. Chính sách khen thưởng cũng được áp dụng linh hoạt nhằm tạo động lực trong công tác cho người lao động gắn liền với thành tích công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Công ty áp dụng chính sách thưởng như: Thưởng lương 13, thưởng theo thành tích công việc, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng cá nhân, tập thể tiêu biểu, xuất sắc, trong các phong trào phát động thi đua, thưởng hoàn thành dự án trước tiến độ. Ngoài ra người lao động còn được hưởng rất nhiều chế độ phụ cấp khác nhau tùy theo đặc thù của từng vị trí công việc như: phụ cấp chức vụ, phụ cấp độc hại... và các khoản tiền hỗ trợ chi phí xăng xe, điện thoại, ăn ca... Trong các chế độ phụ cấp, Công ty còn áp dụng chế độ phụ cấp thâm niên để ghi nhận sự trung thành và gắn bó cống hiến lâu dài của nhân viên đối với đơn vị.

*- Các chế độ phúc lợi khác*

Công ty HỒNG HÀ còn áp dụng các chế độ phúc lợi tự nguyện khác như: thưởng vào các ngày lễ lớn trong năm, ngày thành lập Công ty, nghỉ mát hàng năm...

*- Chính sách chăm sóc sức khỏe*

Công ty đảm bảo thực hiện các quy định về chăm sóc sức khỏe cho người lao động theo các quy định hiện hành của nhà nước.

*- Thực hiện các quy định của Nhà nước về chế độ, chính sách đối với người lao động*

Công ty HỒNG HÀ cam kết thực hiện đầy đủ các quy định của Nhà nước về chế độ, chính sách đối với người lao động như: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, chế độ nghỉ phép, nghỉ dưỡng sức phục hồi sức khỏe...

#### *1.6.1.2. Công ty đóng tàu Sông Cấm*

*Các phương pháp tạo động lực được áp dụng:*

*- Chính sách tuyển dụng - việc làm*

Chính sách tuyển dụng của Công ty rất chặt chẽ nhằm thu hút được nguồn nhân lực tốt nhất đáp ứng được những nhu cầu phát triển của đơn vị. Việc tuyển dụng dựa trên nguyên tắc tập trung, công khai, công bằng giữa các ứng viên. Ngoài kỹ năng chuyên môn tốt thì việc đánh giá về đạo đức, thái độ của các ứng viên cũng được Công ty hết sức quan tâm.

*- Chính sách lương - thưởng*

Chính sách lương thưởng của Công ty được xếp theo các bậc lương cụ thể tương ứng với trình độ chuyên môn, vị trí công việc. Chính sách khen thưởng cũng được duy trì đều đặn theo quý. Những phụ cấp ngoài lương: phụ cấp đi lại, ăn ca... đã tạo điều kiện thuận lợi cũng như chăm lo cho sức khỏe người lao động. Hiệu quả công việc qua mỗi năm sẽ được đánh giá, nhận xét để có những chính sách nâng lương, khen thưởng kịp thời. Những chính sách linh hoạt đã giúp cho người lao động ổn định cuộc sống và yên tâm gắn bó lâu dài với Công ty.

*- Chính sách đào tạo và phát triển*

Công ty luôn tổ chức các lớp học đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp ngắn ngày để nâng cao tay nghề, nâng cao ý thức trong an toàn lao động. Tập thể người lao động tại Công ty sẽ được luân phiên đào tạo cập nhật những kiến thức, công nghệ mới giúp người lao động có đủ năng lực tham gia sản xuất các sản phẩm đòi hỏi tiêu chuẩn quốc tế.

*- Thực hiện các quy định của Nhà nước về chế độ, chính sách đối với NLD.*

Là một doanh nghiệp đóng tàu nhà nước Công ty đóng tàu Sông Cẩm luôn luôn tuân thủ chặt chẽ các quy định trong luật Lao động của Việt Nam như: các chế độ bảo hiểm hiện hành dành cho người lao động, chế độ nghỉ phép/nghỉ lễ,.....

### **1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH MTV 189**

Sau khi nghiên cứu, phân tích kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty đóng tàu HỒNG HÀ và Công ty đóng tàu Sông Cẩm là nguồn tham khảo cho Công ty TNHH MTV 189 trong định hướng thực hiện tạo động lực lao động đáp ứng được định hướng phát triển trong tương lai của Công ty.

Từ bài học kinh nghiệm công tác tạo động lực của hai công ty trên, có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV 189 như sau:

1. Chính sách giữ chân được người tài, Công ty xây dựng chế độ lương, thưởng, có chế độ đãi ngộ phù hợp, đảm bảo đầy đủ điều kiện vật chất, tinh thần cho những người lao động nhất là những người có năng lực để họ yên tâm làm việc.

2. Bố trí thời gian làm việc hợp lý để cho người lao động sắp xếp thời gian làm việc được chủ động và tạo điều kiện cho người lao động giành thời gian hợp lý giải quyết công việc gia đình. Từ đó giúp cho người lao động có thể chủ động trong công việc để tạo ra năng suất cao nhất giúp cho tổ chức không ngừng phát triển.

3. Đa dạng hóa các chính sách phúc lợi và đảm bảo về thu nhập, nghỉ làm; các phụ cấp công tác, tàu xe, quà lễ Tết cho gia đình người lao động; quà khuyến học cho con em người lao động có thành tích tốt trong học tập... nhằm động viên khuyến khích người lao động nỗ lực hơn để tăng năng suất lao động, góp phần phát triển của doanh nghiệp.

4. Xây dựng cơ chế trả lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ cho người lao động một cách công bằng, hợp lý và có tính động viên khuyến khích cao.

5. Bố trí, phân công công việc phù hợp với năng lực, sở trường, trình độ; có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với người lao động có năng lực. Tạo điều kiện để người lao động phát triển, giúp người lao động thấy được cơ hội phát triển, thăng tiến của mình trong tương lai.

6. Hàng năm tổ chức cho người lao động có thành tích cao được đi du lịch nước ngoài.

7. Tạo sự gắn gũi giữa lãnh đạo và nhân viên, tôn trọng những ý kiến đóng góp của người lao động để phát triển doanh nghiệp, cải tiến phương pháp làm việc và các vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi của họ.

8. Nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức đoàn thể để góp phần tích cực tạo môi trường lao động chuyên nghiệp.

9. Các nhà lãnh đạo khuyến khích sự tương tác giữa nhà quản lý và người lao động trong việc đề ra các quyết định và các mục tiêu, chính sách kinh doanh làm tăng trách nhiệm, tinh thần, hăng say công hiến của người lao động, gắn kết vận mệnh của người lao động với vận mệnh của Công ty.

### **Tiểu kết chương 1**

Trong chương 1, luận văn đã tập trung làm rõ lý luận tạo động lực lao động, vai trò của tạo động lực lao động, bản chất của động lực lao động, trong doanh nghiệp. Trong đó đã đi sâu tìm hiểu và làm rõ khái niệm nhu cầu, lao động, động lực lao động, tạo động lực lao động, các học thuyết có liên quan tới tạo động lực lao động và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động. Trong chương 1 cũng đã nghiên cứu đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, để nhà quản lý có căn cứ đánh giá được đúng năng lực của nhân viên, bố trí hợp lý các công việc cho phù hợp tới từng nhân viên, dựa vào đặc điểm và hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp mà có những hình thức để động viên và thu hút nhân tài.

Tiếp theo, chương 1 cũng đã hệ thống hóa các nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp như: Tiền lương, tiền thưởng và các khuyến khích, đánh giá thực hiện các công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, môi trường, làm việc và nhu cầu tinh thần cho người lao động. Từ đó doanh nghiệp xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu cần thiết cho người lao động, đồng thời đưa ra các tiêu chí đánh giá động lực của người lao động trong doanh nghiệp nói chung cũng như tại Công ty TNHH MTV 189 nói riêng.

Cuối chương, luận văn đã đề cập đến kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số Công ty đóng tàu trong và ngoài quân đội, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189- BỘ QUỐC PHÒNG**

### **2.1. Khái quát tình hình công ty TNHH MTV 189**

#### ***2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty***

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH MTV 189

Tên giao dịch: 189 One Member Limited Liability Company

Tên viết tắt: Công ty 189 - 189 Company

Địa chỉ: Khu công nghiệp Đình Vũ, phường Đông Hải 2, quận Hải An, thành phố Hải Phòng.

Điện thoại: (0225) 3979.706; (0225) 3979.708

Fax: (0225) 3979709; (0225) 3876.035

E-mail: cty189@vnn.vn / 189shipyard@vnn.vn

Website: 189shipbuilding.com.vn

#### ***Lịch sử hình thành và phát triển***

Công ty TNHH MTV 189 - Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng thuộc Bộ quốc phòng, tiền thân là xưởng 10B Công binh trực thuộc Bộ Tham Mưu Quân khu 3, với chức năng nhiệm vụ: Gia công cơ khí, sửa chữa khí tài phục vụ sẵn sàng chiến đấu. Tháng 1 năm 1989, xưởng 10B Công binh đổi tên thành Xí nghiệp 189 và chuyển từ đơn vị sẵn sàng phục vụ chiến đấu sang đơn vị hạch toán kinh doanh với chức năng: Sửa chữa, đóng mới các phương tiện thủy, bộ, dịch vụ vật tư kim khí phục vụ đóng tàu.

Tháng 4 năm 1996 theo sự chỉ đạo của Bộ Quốc Phòng về sắp xếp lại các doanh nghiệp trong quân đội. Xí nghiệp 189 Quân khu 3 đổi thành Công ty 189 Bộ Quốc Phòng theo quyết định số 566/QĐ-QP ngày 22/4/1996 do sở Kế hoạch thành phố Hải Phòng cấp.

Năm 2004, Công ty được Thủ trưởng Bộ quốc phòng tin tưởng giao nhiệm vụ thực hiện dự án đầu tư “Xây dựng Trung tâm đóng tàu quân sự miền Bắc” tại bán đảo Đình Vũ với tổng vốn đầu tư xây dựng trên 600 tỷ đồng. Công ty có thể thi công

đóng mới và sửa chữa tàu chiến đấu từ 100 đến 500 tấn, tàu vận tải quân sự từ 1.000 đến 3.000 tấn và các tàu vận tải dân sự tới 10.000 tấn.

Từ quý 4/2007, công ty đã bắt đầu triển khai thi công đóng tàu tại cơ sở Đình Vũ: Hàng loạt các sản phẩm được xuất xưởng như: 04 tàu hàng 2600 tấn cho Hà Lan; 02 du thuyền K116 cho Công ty Du thuyền Bảo Ngọc; du thuyền hai thân CT100 đóng cho Pháp, loạt tàu FCS 3307, FCS 5009 đóng cho Hà Lan, du thuyền Malaysia, xuồng cao tốc cho Singapore, du thuyền 135.... Tàu chở quân K122 và tàu vận tải tổng hợp kiêm quân y K123 cho Bộ Tư Lệnh Hải Quân.

Tháng 4 năm 2010 theo QĐ1373 ngày 30/4/2010 của Bộ Quốc Phòng, công ty 189 Bộ Quốc Phòng đổi tên thành Công ty TNHH MTV 189.

Hiện nay, Công ty là một trong những nhà sửa chữa và đóng mới tàu thuyền có uy tín trong ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam. Trụ sở làm việc và nhà xưởng sản xuất nằm trên 02 cơ sở:

**Cơ sở 1:** Tại Khu Công nghiệp Đình vũ - Phường Đông Hải 2 - Hải An -Hải Phòng với diện tích 35,4 ha.

**Cơ sở 2:** Tại số 27 - Trường Chinh - Kiến An - Hải Phòng với diện tích 3 ha.

Thị trường chính của Công ty là các cơ quan, doanh nghiệp có tàu sửa chữa và đóng mới. Các sản phẩm tàu cao cấp đang chiếm lĩnh được thị trường thuộc khối lực lượng an ninh quốc phòng, lực lượng cứu hộ, cứu nạn và các đơn vị vận tải thương mại, các công ty kinh doanh du lịch bằng đường biển. Ngoài ra công ty còn nhận gia công chế tạo các cấu kiện bằng kim loại khác theo yêu cầu của khách hàng.

Đầu năm 2011, Công ty 189 bắt đầu khởi công đóng mới tàu tuần tra Cảnh sát biển DN2000, đây là sản phẩm quan trọng có qui mô lớn đối với Công ty cả về công nghệ phức tạp lẫn quy mô đầu tư là cơ hội để Công ty tự khẳng định mình trong năng lực công nghệ đóng mới các sản phẩm có tiêu chuẩn chất lượng - kỹ thuật cao.

Với việc liên tục nâng cao trình độ công nghệ, dây chuyền sản xuất, nắm bắt nhu cầu thị trường, Công ty 189 luôn tìm tòi và phát triển để cho ra đời những sản phẩm mới với nhiều tính năng khác nhau như gia công chế tạo các sản phẩm: Xe chở tàu, Cầu shiploader, Dàn ống Stinger, Sàn nâng, dàn ăng ten,....

Hiện nay, Cơ sở đóng mới và sửa chữa tàu tại Đình Vũ đáp ứng đầy đủ các mục tiêu đóng mới và sửa chữa các tàu quân sự hiện đại có trọng tải tới 2.500 tấn phục vụ cho Quân đội; Cùng với đội ngũ cán bộ - công nhân kỹ thuật lành nghề, các hệ thống nhà xưởng và máy móc thiết bị hiện đại (Sàn nâng 2.800T có thể nâng tàu có trọng tải tới 5.000 tấn, cầu tàu 15.000 tấn, các máy móc thiết bị thi công chuyên dùng được nhập khẩu từ các nước tiên tiến,..), chắc chắn Công ty 189 có đủ khả năng thực hiện thành công các dự án đóng tàu phục vụ cho Quốc phòng - An ninh được duyệt và các tàu dân sự, đồng thời Công ty có nhiều lợi thế trong quá trình hội nhập, phát triển: gia công chế tạo những sản phẩm đặc thù, đòi hỏi yêu cầu kỹ thuật cao.

Tận dụng khả năng sẵn có về trang thiết bị máy móc, đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề. Công suất hàng năm của Công ty có thể đóng được:

- Tàu biển có trọng tải  $1000 < P \leq 5000$  tấn: 1÷2 chiếc/năm;
- Tàu biển vận tải có trọng tải  $P \leq 1000$  tấn: 1÷2 chiếc/năm;
- Tàu tuần tra, tàu khách cao tốc: 1÷2 chiếc/ năm;
- Các loại ca nô cao tốc vỏ hợp kim nhôm: 150 chiếc/năm;
- Gia công chế tạo những sản phẩm đặc thù, yêu cầu kỹ thuật cao.

Ngoài ra, Công ty 189 còn là một doanh nghiệp xuất nhập khẩu và kinh doanh các loại vật tư kim khí, trang thiết bị tàu thủy, vật liệu cao cấp để chế tạo các thiết bị như nội thất và các chi tiết cơ khí.

Công ty 189 là một doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng tốt. Công ty luôn hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả và đạt lợi nhuận cao.

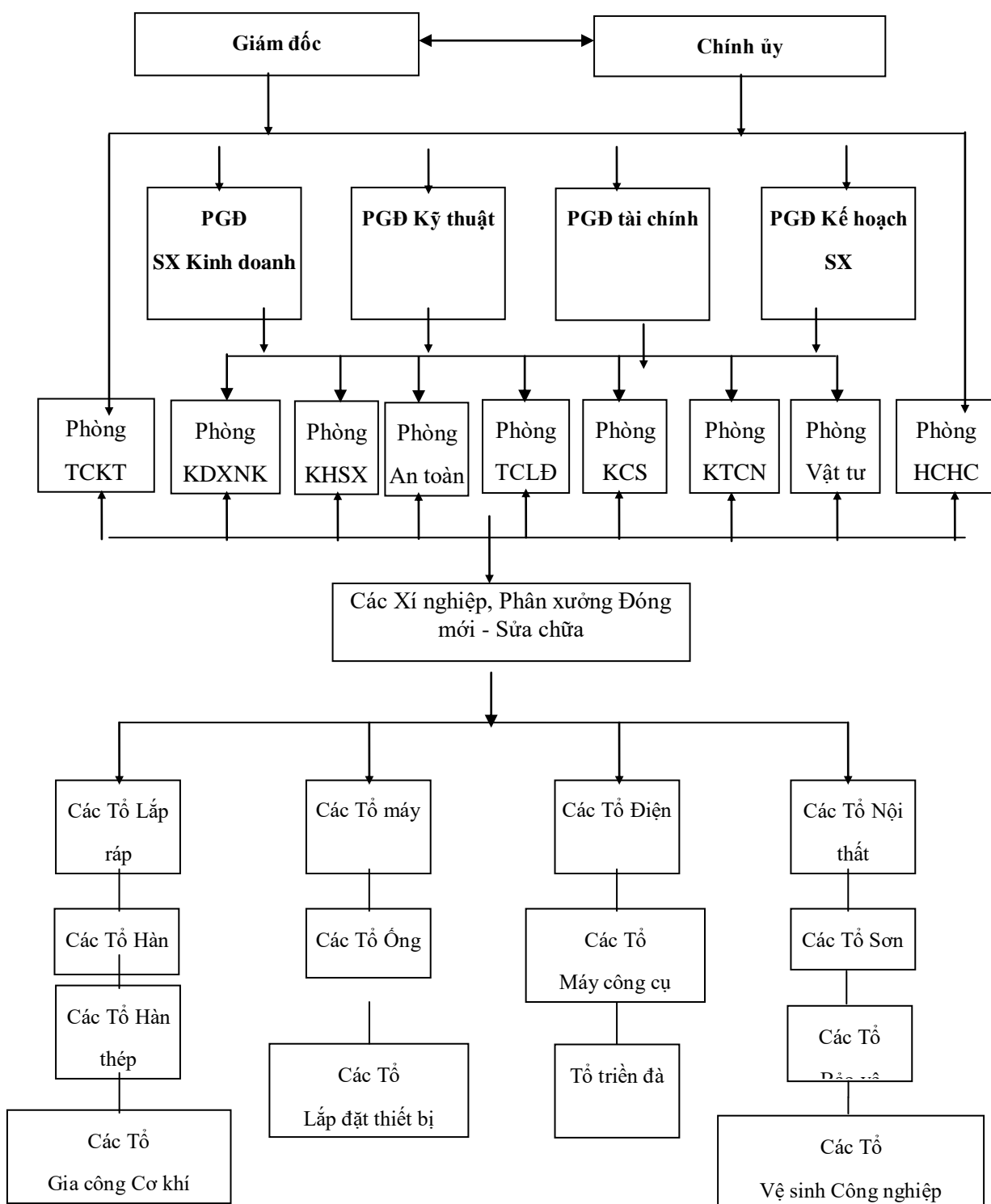
### ***2.1.2 Lĩnh vực kinh doanh của công ty***

Theo Quyết định số 1373/QĐ-BQP ngày 30/4/2010 của Bộ Quốc phòng; ngành nghề sản xuất kinh doanh của Công ty như sau:

- + Đóng mới, sửa chữa các phương tiện thủy.
- + Sản xuất các cấu kiện kim loại.
- + Kinh doanh vật tư kim khí.
- + Xuất nhập khẩu vật tư, máy móc, thiết bị tàu, xuồng các loại.
- + Vận tải đường sông, đường bộ.
- + Kho bãi và lưu giữ hàng hóa trong kho.
- + Bốc xếp hàng hóa cảng biển.
- + Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp vận tải ven biển và viễn dương.



### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty



**Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty TNHH MTV 189**

*Cơ cấu tổ chức Công ty TNHH MTV 189*

- *Giám đốc*: là đại diện pháp nhân của Công ty và chịu trách nhiệm trước Tổng cục CNQP, Bộ Quốc phòng đồng thời chịu trách nhiệm trước pháp luật và cấp ủy về điều hành mọi hoạt động của Công ty. Là người có quyền điều hành cao nhất trong Công ty.

- *Chính ủy*: là người chủ trì về chính trị, chịu trách nhiệm trước cấp trên và cấp ủy về toàn bộ các hoạt động công tác Đảng và công tác Chính trị trong đơn vị; có trách nhiệm trực tiếp chỉ đạo, tổ chức tiến hành các nội dung CTĐ - CTCT theo chức trách, nhiệm vụ. Đồng thời giúp giám đốc chỉ đạo công tác cán bộ, công tác tổ chức lao động tiền lương; công tác hành chính - hậu cần trong toàn đơn vị và định hướng xây dựng kế hoạch chỉ đạo công tác hành chính, quân y, doanh trại, bảo vệ và vệ sinh môi trường.

- *Phó Giám đốc sản xuất kinh doanh*: Là người giúp Giám đốc chỉ đạo xây dựng các dự án đầu tư của đơn vị, tổ chức thẩm định, xét duyệt các dự án đầu tư của các đơn vị trực thuộc. Tổ chức công tác kế hoạch điều độ, vật tư, sản xuất Quốc phòng và kinh tế của Công ty. Tổ chức triển khai công tác phân tích, đánh giá thị trường và công tác hợp tác quốc tế của Công ty.

- *Phó Giám đốc Kỹ thuật*: Giúp giám đốc chỉ đạo công tác khoa học kỹ thuật, công nghệ trong toàn Công ty. Chủ trì giải quyết các vấn đề kỹ thuật công nghệ phát sinh. Định hướng xây dựng kế hoạch, chỉ đạo thực hiện công tác nghiên cứu, đào tạo, huấn luyện, sáng kiến của Công ty.

- *Phó Giám đốc Tài chính*: là người giúp Giám đốc chỉ đạo, tổ chức, thực hiện công tác kế toán, thống kê của công ty và trực tiếp chỉ đạo phòng tài chính. Kế toán trưởng chịu trách nhiệm hướng dẫn, đôn đốc và kiểm tra các công việc tài chính - kế toán đồng thời chịu trách nhiệm với cấp trên về số liệu báo cáo tài chính của toàn Công ty.

- *Phó Giám đốc Kế hoạch Sản xuất*: Giúp giám đốc chỉ đạo công tác lập kế hoạch sản xuất các sản phẩm. Định hướng xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất theo từng thời kỳ. Chỉ đạo công tác điều độ sản xuất trong toàn Công ty.

- *Phòng Kế hoạch Sản xuất*: Tham mưu, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ về công tác kế hoạch sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu và thị trường; Điều độ

sản xuất; Công tác tác huấn; Quản lý kho vật tư, thiết bị, hàng hoá; Công tác đầu tư, Tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ mua bán hàng hoá sản phẩm, Xúc tiến thương mại; Nghiên cứu, hoạch định chính sách phát triển thị trường.

- *Phòng Tổ chức - Lao động* , Tham mưu, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ về công tác tổ chức lao động tiền lương; Nhân sự, chính sách, bảo hiểm xã hội; Định mức lao động; Huấn luyện đào tạo; Thực hiện chính sách xã hội khác.

- *Phòng Vật tư*: Tham mưu, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ về công tác đảm bảo cung ứng vật tư, bán thành phẩm phục vụ sản xuất quốc phòng, sản xuất kinh tế.

- *Phòng Tài chính - Kế toán*: là phòng tham mưu, quản lý, tổ chức thực hiện nhiệm vụ công tác hạch toán kế toán, quản lý tài chính.

- *Phòng Kỹ thuật - Công nghệ*: Tham mưu, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ về công tác kỹ thuật công nghệ, công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, công nghệ mới, quản lý mẫu mã, nhãn hiệu hàng hoá; Công tác công nghệ thông tin; Theo dõi công tác sáng kiến, cải tạo hợp lý hóa sản xuất.

- *Phòng An Toàn* : Tham mưu, quản lý và tổ chức thực hiện nhiệm vụ về công tác an toàn lao động.

- *Phòng Kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS)*: Tổ chức kiểm tra chất lượng vật tư, sản phẩm; Thử nghiệm và nghiệm thu các sản phẩm; Công tác tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng; Đề xuất biện pháp ngăn chặn các sản phẩm sai, hỏng trong sản xuất; Quản lý buồng đo lường; kiểm tra công tác thực hiện ISO trong toàn Công ty.

- *Phòng Chính trị*: là phòng thực hiện các công tác Đảng, công tác chính trị, công tác cán bộ ,tuyên huấn, kiểm tra, thi đua khen thưởng và công tác quần chúng.

- *Phòng Hành chính - Hậu cần*: Tổ chức quản lý công tác hành chính, hậu cần, đời sống, doanh trại, quân trang; Công tác quân y; Công tác pháp chế; Đảm bảo thông tin liên lạc; Đảm bảo phương tiện ô tô.

- *Các phân xưởng xí nghiệp*: Thực hiện sản xuất các sản phẩm theo kế hoạch của Công ty và sự điều hành của các phòng ban chức năng.

## **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017**

### **2.2.1. Các nội dung tạo động lực của công ty**

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

Cho đến nay, Công ty TNHH MTV 189 vẫn chưa có một hoạt động nào chính thức để nhằm xác định các nhu cầu của người lao động trong công ty. Thực tế, tất cả những nguyện vọng, mong muốn của người lao động cũng chủ yếu là do người lao động tự đề xuất trực tiếp với lãnh đạo Công ty hoặc được phản ánh thông qua các kênh khác nhau như qua người quản lý trực tiếp, qua tổ trưởng công đoàn bộ phận, qua các tổ chức quần chúng như đoàn thanh niên, công đoàn, hội phụ nữ hoặc qua các buổi sinh hoạt đảng, giao ban tuần, giao ban tháng... do đó, ban lãnh đạo Công ty thực sự chưa nắm bắt được hết các nhu cầu của người lao động vì vậy công ty cũng mới chỉ đưa ra được các biện pháp chung chung để tạo động lực cho người lao động. Các biện pháp tạo động lực của Công ty TNHH MTV 189 hiện nay theo đánh giá của học viên là dàn trải và chưa có sự tập trung vào các nhóm tổ, đội sản xuất. Công ty cũng đã đang và sẽ cố gắng đáp ứng một số nhu cầu cần thiết của người lao động, đồng thời trong chính sách chất lượng hàng năm của Công ty đưa ra cũng đã có một số các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, do đến nay vẫn chưa ban hành thành văn bản các biện pháp chuẩn để xác định nhu cầu của người lao động đang làm việc tại Công ty do đó ban lãnh đạo Công ty nắm bắt được hết các nhu cầu thiết yếu của từng nhân viên.

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow thì mỗi người tại một thời điểm khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của nhu cầu cũng sẽ khác nhau. Do vậy, việc tìm hiểu để xác định nhu cầu của người lao động sẽ giúp cho ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV 189 đưa ra được các chính sách và biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu người lao động. Hiện nay ban lãnh đạo Công ty để nắm bắt được các nhu cầu của người lao động thì mới chỉ dừng lại qua các báo cáo tổng hợp từ các Xí nghiệp, Phân xưởng, tổ đội sản xuất gửi lên thông qua các lần đại hội

công nhân viên chức được tổ chức định kỳ mỗi năm một lần. Do đó, để đưa ra được các biện pháp cụ thể thì sẽ là khó khăn đối với ban lãnh đạo Công ty

Trong quá trình thực hiện đề tài, để có thể đánh giá được công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189, chúng tôi đã tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động (không giữ chức vụ quản lý) đang làm việc tại công ty 189. Kết quả được tổng hợp tại bảng 2.1.

**Bảng 2.1. Kết quả khảo sát các nhu cầu của người lao động tại công ty TNHH MTV 189**

Nhu cầu	Các mức độ thoả mãn nhu cầu của người lao động																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Thu nhập cao, chế đãi ngộ thỏa đáng	114	47.5	26	10.8	26	10.8	22	9.2	14	5.8	18	7.5	7	2.9	6	2.5	5	2.1	2	0.8
Công việc có tính ổn định	26	10.8	88	36.7	24	10.0	20	8.3	20	8.3	16	6.7	24	10.0	14	5.8	6	2.5	2	0.8
Điều kiện làm việc tốt	22	9.2	18	7.5	16	6.7	22	9.2	24	10.0	16	6.7	16	6.7	32	13.3	55	22.9	19	7.9
Mối quan hệ tập thể đoàn kết	16	6.7	18	7.5	22	9.2	20	8.3	26	10.8	22	9.2	57	23.8	20	8.3	17	7.1	22	9.2
Ghi nhận thành tích trong công việc	10	4.2	16	6.7	18	7.5	20	8.3	14	5.8	60	25.0	32	13.3	26	10.8	24	10.0	20	8.3
Cơ hội được đào tạo	16	6.7	18	7.5	14	5.8	16	6.7	64	26.7	24	10.0	18	7.5	12	5.0	22	9.2	36	15.0
Cơ hội thăng tiến	2	0.8	6	2.5	14	5.8	18	7.5	22	9.2	30	12.5	32	13.3	32	13.3	30	12.5	54	22.5
Công việc phù hợp năng lực	22	9.2	18	7.5	16	6.7	68	28.3	24	10.0	18	7.5	16	6.7	22	9.2	17	7.1	19	7.9
Lịch trình làm việc thích hợp	6	2.5	18	7.5	74	30.8	18	7.5	16	6.7	20	8.3	18	7.5	20	8.3	28	11.7	22	9.2
Tự chủ trong công việc	6	2.5	14	5.8	16	6.7	16	6.7	16	6.7	16	6.7	20	8.3	56	23.3	36	15.0	44	18.3
<b>Tổng cộng</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty TNHH MTV 189)

Mức độ đánh giá theo thứ tự giảm dần từ mức độ 1 đến mức độ 10.

Qua bảng tổng hợp trên cho thấy nhu cầu "*Thu nhập cao, chế đãi ngộ thỏa đáng*" là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất (với 47.5% số người lựa chọn). Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của người lao động làm việc trong công ty. Điều này cũng dễ hiểu khi mức sống của người lao động trong công ty hiện nay vẫn còn thấp, nhu cầu sinh lý để tồn tại để nuôi sống gia đình và bản thân càng ngày càng trở lên quan trọng hơn. Tiếp theo là nhu cầu "*Công việc có tính ổn định*" chiếm tỷ lệ cao thứ hai với 88/240 số phiếu và chiếm tỷ trọng 36.7% số người lựa chọn. Điều này chứng tỏ người lao động vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình. Tiếp theo là nhu cầu "*Lịch trình làm việc thích hợp*" (với 74/240 số phiếu, chiếm 30.8% số người lựa chọn). Điều này cũng dễ hiểu là do đặc thù công việc, tiến độ thi công và chịu sự tác động mạnh mẽ bởi yếu tố thời tiết do vậy thời gian làm việc của công ty không cố định, thường xuyên phải làm việc trên 8 giờ/ngày và làm đêm. Bởi vậy đa số người lao động đều có mong muốn có một lịch trình làm việc thích hợp hơn. Đứng ở vị trí thứ 4 là nhu cầu "*Công việc phù hợp với năng lực*" với (68/240 số phiếu và chiếm 28.3% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 5 là nhu cầu "*Cơ hội được đào tạo*" với (64/240 số phiếu và chiếm 26.7% tổng số người lựa chọn). Vị trí thứ 6 là "*Ghi nhận thành tích trong công việc*" với (60/240 số phiếu và chiếm 25% số người lựa chọn). Vị trí thứ 7 là "*Mối quan hệ tập thể đoàn kết*" với (57/240 số phiếu và chiếm 23.8% số người lựa chọn). Vị trí thứ 8 là "*Tự chủ trong công việc*" với (56/240 số phiếu và chiếm 23.3% số phiếu lựa chọn). Vị trí thứ 9 là "*Điều kiện làm việc tốt*" với (55/240 số phiếu và chiếm 22.9% số người lựa chọn). Vị trí thứ 10 là nhu cầu "*Có cơ hội thăng tiến*" với (54/120 số phiếu và chiếm 22.5% số người lựa chọn).

Bảng tổng hợp và phân tích trên sẽ làm căn cứ để ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV 189 đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của người lao động, từ đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.

Tạo động lực lao động cho người lao động là việc làm quan trọng và có ý nghĩa rất lớn để một công ty ổn định và phát triển lâu dài trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Vì vậy để nâng cao động lực làm việc cho người lao động, công ty cần có những biện pháp thỏa mãn với những nhu cầu của người lao động.

Từ kết quả khảo sát trên để có cơ sở tham mưu cho ban lãnh đạo Công ty lưu ý để điều chỉnh đưa ra các chính sách thực tế, cụ thể sát với nhu cầu mong muốn của người lao động, góp phần tạo động lực lao động cho người lao động để đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

#### *2.2.1.2. Cơ sở để công ty TNHH MTV 189 đã lựa chọn các biện pháp tạo động lực lao động*

Tạo động lực cho nhân viên để họ hăng say làm việc đóng góp cho doanh nghiệp không ngừng phát triển là một quá trình phức tạp. Xét dưới góc độ quản lý thì đó là những tác động của nhà quản lý để làm nảy sinh động lực trong cá nhân của các nhân viên thuộc quyền. Trong lịch sử các tổ chức, các doanh nghiệp đã thường áp dụng hai biện pháp tác động nhằm tạo động lực:

Một là, cưỡng bức nhân viên thông qua biện pháp cưỡng bức kinh tế. Biện pháp này thường diễn ra trong các chế độ tư hữu, nó thể hiện rõ rệt nhất là thời kỳ đầu của chủ nghĩa tư bản. Ngày nay biện pháp này thường không còn được nhiều tổ chức áp dụng nữa.

Hai là, kích thích tạo động lực cho nhân viên thông qua các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên để tạo ra động lực làm việc cho tổ chức. Theo tiến trình phát triển và sự ngày càng văn minh của loài người thì loại hình tác động thứ hai này ngày nay được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức, các doanh nghiệp.

Hiện nay Công ty TNHH MTV 189 đã và đang áp dụng biện pháp thứ hai.

Công tác quản lý đòi hỏi phải tạo ra và duy trì một môi trường làm việc mà ở đó mọi người làm việc cùng nhau để hoàn thành một mục tiêu chung. Một nhà quản lý sẽ không thể làm được điều đó nếu họ không biết làm thế nào để thúc đẩy tạo động lực cho nhân viên của mình.



### *2.2.1.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động tại công ty TNHH MTV 189*

Để đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động trong Công ty thì ngoài những yếu tố kể trên ảnh hưởng đến tạo động lực cho nhân viên thì một yếu tố không kém phần quan trọng là đảm bảo sự công bằng trong tổ chức. Yếu tố này mang lại động lực để thúc đẩy cho người lao động hăng say làm việc. Để duy trì sự công bằng cho mọi người thì Công ty TNHH MTV 189 đã tổ chức đánh giá về bầu không khí làm việc cho nhân viên và đánh giá mức độ thực hiện công việc tại Công ty.

**Bảng 2.2. Đánh giá kết quả về bầu không khí làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV 189**

STT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1	2	3	4	5							
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>A</b>	<b>Môi trường làm việc</b>												
1	Công việc bố trí có phù hợp với khả năng không?	4	1.7	5	2.1	74	30.8	15	6.3	142	59.2	240	100
2	Phân công trách nhiệm trong công việc có rõ ràng, hợp lý không?	10	4.2	12	5.0	64	26.7	23	9.6	131	54.6	240	100
3	Công việc có khả năng thăng tiến không?	88	36.7	33	13.8	16	6.7	34	14.2	69	28.8	240	100
4	Khả năng thăng tiến có công bằng và khách quan không?	11	4.6	14	5.8	42	17.5	46	19.2	127	52.9	240	100
5	Bầu không khí làm việc có thân thiện, vui vẻ, không?	4	1.7	7	2.9	48	20.0	67	27.9	114	47.5	240	100
6	Trang thiết bị làm việc có đảm bảo không?	7	2.9	6	2.5	13	5.4	98	40.8	116	48.3	240	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty TNHH MTV 189)

Để biết được người lao động đánh giá môi trường làm việc tại Công ty TNHH MTV 189 như thế nào tác giả đã lập phiếu khảo sát và kết quả như bảng 2.2:

Theo kết quả đánh giá thì phần lớn người lao động trong Công ty đã cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc hiện tại, tuy nhiên vẫn còn một số người thấy không hài lòng. Như vậy có thể thấy Công ty TNHH MTV 189 về cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu phù hợp về môi trường làm việc.

Về máy móc, trang thiết bị đầu tư của Công ty TNHH MTV 189 thì phần lớn người lao động cảm thấy đã được đáp ứng hợp lý và đầy đủ (mức độ hài lòng của người lao động từ đồng ý một phần cho đến hoàn toàn đồng ý là 89,2%).

Bầu không khí làm việc trong Công ty là thân thiện, vui vẻ. Thường xuyên Công ty tổ chức các chương trình để người lao động được tham gia vào các phong trào như thể thao, văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ cho đa số nhân viên và được đánh giá (mức độ hài lòng của người lao động từ đồng ý một phần cho đến hoàn toàn đồng ý là 75,4%).

Khả năng thăng tiến của người lao động là khách quan (mức độ hài lòng của người lao động từ đồng ý một phần cho đến hoàn toàn đồng ý là 72,1%).

Đánh giá về công việc bố trí có phù hợp với khả năng không người lao động đánh giá ở mức (mức độ hài lòng của người lao động từ đồng ý một phần cho đến hoàn toàn đồng ý là 65,4%).

Về phân công trách nhiệm trong công việc có rõ ràng, hợp lý không người lao động đánh giá ở mức (mức độ hài lòng của người lao động từ đồng ý một phần cho đến hoàn toàn đồng ý là 64,2%).

Tuy nhiên đánh giá về công việc có khả năng thăng tiến kết quả mới chỉ dừng lại ở (42,9%) cũng dễ hiểu cho kết quả này vì đa phần nhân viên trong Công ty là người trực tiếp lao động. Họ mới chỉ chủ yếu được đào tạo qua các trường nghề.

**Bảng 2.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV 189**

STT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1	2	3	4	5							
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>B</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc</b>												
1	Có hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc không?	27	11.3	32	13.3	66	27.5	52	21.7	63	26.3	240	100
2	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc	18	7.5	37	15.4	28	11.7	65	27.1	92	38.3	240	100
3	Các tiêu chí đánh giá là đầy đủ và hợp lý không?	7	2.9	9	3.8	11	4.6	20	8.3	193	80.4	240	100
4	Có hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng không?	19	7.9	31	12.9	33	13.8	95	39.6	62	25.8	240	100
5	Kết quả công ty đánh giá có phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc không?	22	9.2	33	13.8	34	14.2	70	29.2	81	33.8	240	100
6	Có được cấp trên và đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị tại Công ty	17	7.1	26	10.8	48	20.0	64	26.7	85	35.4	240	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty TNHH MTV 189)

Khi người lao động tham gia trong một tổ chức thì họ đều có mong muốn tổ chức đó ghi nhận những đóng góp của mình cho doanh nghiệp và được mọi đồng nghiệp cũng như lãnh đạo trong tổ chức tôn trọng và ghi nhận. Nhìn vào bảng kết quả khảo sát trên ta có thể thấy tỷ lệ người lao động nhận xét về công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty TNHH MTV 189 từ mức đồng ý một phần đến hoàn toàn đồng ý chiếm tỷ lệ khá cao (đều trên 50%). Điều này đã chứng tỏ công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV 189 đã được người lao động tự đánh giá là hài lòng và yên tâm công tác. Như vậy theo thuyết tháp nhu cầu của Maslow, công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV 189 đã thỏa mãn về nhu cầu được tôn trọng của người lao động ở mức cao.

Tuy nhiên, ngoài những điểm tích cực đã nêu ở trên thì học viên thấy, công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty TNHH MTV 189 vẫn còn mang tính chung chung, tính phân loại chưa cao, đưa ra được ít tiêu chí và còn sơ sài. Như vậy, có thể thấy những người lao động được khảo sát hài lòng với công tác này có thể là những người có đóng góp chưa nhiều trong Công ty nhưng họ vẫn được đánh giá khá cao, được đánh giá tốt. Ngược lại những người đã đánh giá cảm thấy không hài lòng lại có thể là những người có nhiều đóng góp cho Công ty TNHH MTV 189 hơn so với những nhân viên khác nhưng họ cũng chỉ được đánh giá ngang bằng so với những người khác. Do vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc thì Công ty TNHH MTV 189 phải đưa ra các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện, đảm bảo việc đánh giá được công bằng và chính xác, kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương mà việc đánh giá này còn phục vụ những hoạt động quản trị nhân lực khác để tạo động lực và tinh thần làm việc cho người lao động trong công ty. Như vậy, việc tạo động lực của Công ty TNHH MTV 189 sẽ hiệu quả hơn, có tính kích thích cho người lao động được làm việc và cống hiến cho Công ty nhiều hơn.

### ***2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động của Công ty TNHH MTV 189***

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, Công ty TNHH MTV 189 không ngừng hoàn thiện và nâng cao các mặt trong công tác quản lý. Trong đó có các yếu tố chủ quan như: Khoa học, kỹ thuật, công nghệ sản xuất, năng lượng, nguyên vật liệu, cơ sở hạ tầng và đặc biệt phải kể đến là yếu tố con người. Yếu tố khách quan như chính sách của chính phủ, điều kiện kinh tế xã hội, cơ cấu chuyển dịch lao động, vị thế của ngành... cũng tác động không nhỏ tới chính sách tạo động lực lao động của Công ty.

#### *2.2.2.1. Tác động từ các yếu tố trong Công ty*

Trình độ và khả năng tổ chức lao động của mỗi doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ tới năng suất lao động thông qua việc xác định phương hướng phát triển, phân công lao động, chế độ tiền lương, tiền thưởng, tổ chức phục vụ nơi làm việc...

Mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty TNHH MTV 189.

Kế hoạch về định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới có xây dựng ra các các mục tiêu chủ yếu như sau:

+ Nâng cao chất lượng lao động trong Công ty TNHH MTV 189 cả về phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn. Đảng ủy, ban giám đốc, cấp ủy, chỉ huy các phòng, xí nghiệp, phân xưởng thường xuyên giáo dục công tác tư tưởng, chính trị cho người lao động. Tích cực đổi mới nội dung, phương pháp, hình thức giáo dục chính trị cơ bản, phù hợp với đặc điểm nhiệm vụ SẢN XUẤT KINH DOANH của đơn vị và sát với từng đối tượng. Tăng cường kiểm tra và quản lý chặt chẽ chất lượng giáo dục tại các cơ quan, đơn vị trực thuộc. Chủ động nắm bắt, kịp thời định hướng, giải quyết tâm tư, nguyện vọng, kiến nghị chính đáng của cán bộ, đảng viên, quần chúng. Phát huy vai trò của Cơ quan chính trị, cấp ủy, chỉ huy các cấp trong đấu tranh, phản bác các luận điệu phản động, tiêu cực, phòng, chống suy thoái, "tự diễn biến", 'tự chuyển hoá". Chủ động cung cấp thông tin, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, những nhân tố tích cực, điển hình tiên tiến, gương người tốt, việc tốt.

Xây dựng và ban hành, thực hiện Bộ tiêu chí học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh đối với cán bộ, đảng viên, nhất là cán bộ chủ trì các cấp. Hàng năm, triển khai cho cán bộ, đảng viên viết cam kết rèn luyện, giữ gìn phẩm chất đạo đức, lối sống, không suy thoái, “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa”, gắn với Cuộc vận động “Phát huy truyền thống, cống hiến tài năng, xứng danh Bộ đội Cụ Hồ”; Cấp ủy, chi bộ nêu cao trách nhiệm kiểm tra, giám sát, đôn đốc việc thực hiện cam kết của cán bộ, đảng viên ở cơ quan, đơn vị mình.

Quán triệt, thực hiện nghiêm túc việc kiểm điểm tự phê bình và phê bình tập thể, cá nhân, đánh giá phân loại cán bộ, đảng viên, hội viên, đoàn viên hàng năm và đột xuất. Cam kết rèn luyện, giữ gìn phẩm chất đạo đức, lối sống, ngăn chặn, đẩy lùi các biểu hiện *suy* thoái, “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa”; đề cao tính gương mẫu, tự giác kiểm điểm, trách nhiệm nêu gương của cán bộ chủ trì các cơ quan, đơn vị.

+ Ngoài nhiệm vụ chính là đóng và sửa chữa tàu cho Quân đội thì Công ty TNHH MTV 189 tận dụng hết năng lực dư thừa để mở rộng và phát triển thêm các ngành nghề kinh doanh, sản xuất đa dạng khác nhau. Như kinh doanh buôn bán thép và các trang thiết bị tàu thủy, kinh doanh dịch vụ cầu cảng, bốc xếp hàng hóa, dịch vụ kho bãi. Các công việc trên đã góp phần đóng góp vào tổng doanh thu, lợi nhuận cho công ty khoảng 20% mỗi năm.

Để mục tiêu đặt ra được hoàn thành thì đòi hỏi Công ty TNHH MTV 189 phải đưa ra những chính sách về nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực cho người lao động nói riêng một cách cụ thể, đảm bảo các yếu tố về giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Quan điểm chỉ đạo của ban giám đốc công ty TNHH MTV 189 về vấn đề tạo động lực lao động là: “Con người là quan trọng nhất, là trung tâm của sự phát triển, quyết định đến sự thành bại của công ty. Phát huy tối đa, hiệu quả nguồn lực con người sẵn có để tạo được lợi thế cạnh tranh”.

Nhận thức được vai trò rất quan trọng của con người đối với tổ chức nên ban

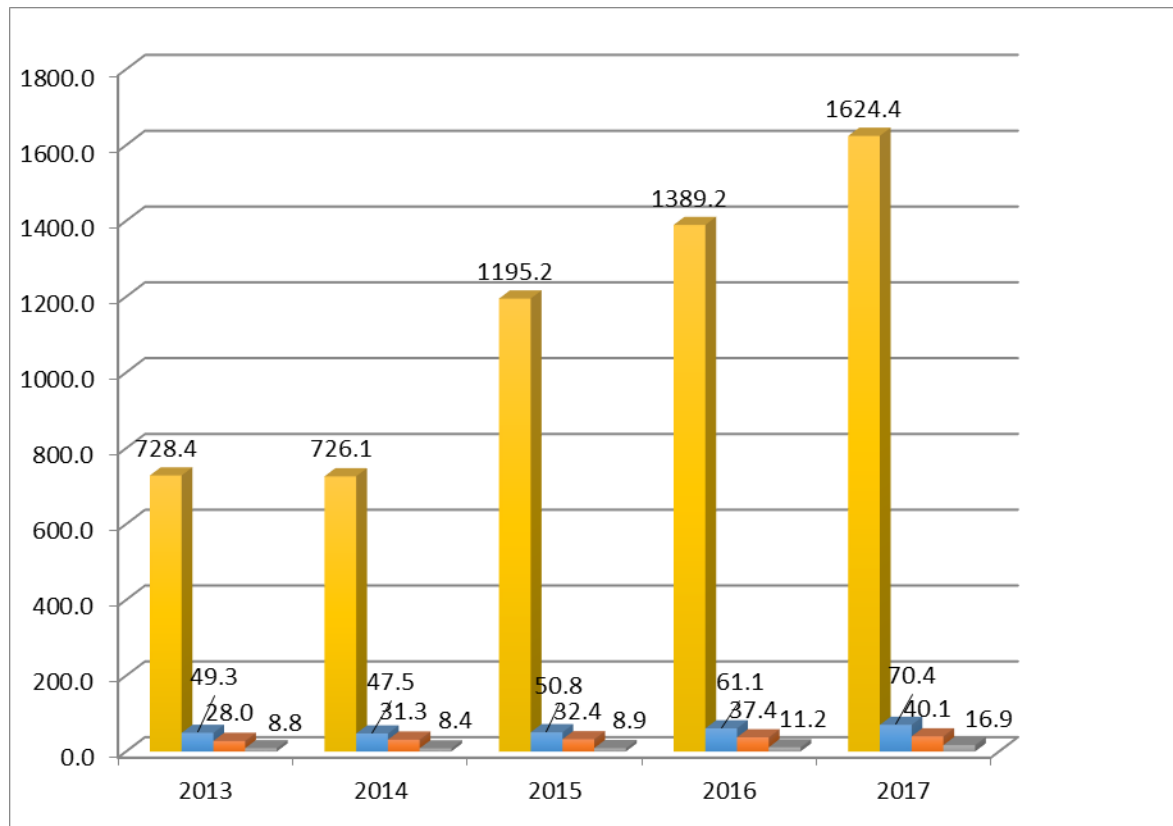
giám đốc Công ty TNHH MTV 189 luôn coi công tác tạo động lực lao động là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của phòng tổ chức lao động. Vì vậy, mỗi một chính sách của Công ty được đưa ra nhằm tạo động lực đều được Công ty TNHH MTV 189 nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận cao của đa số người lao động.

Dưới đây là số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh và một vài hoạt động tài chính trong 5 năm từ 2013 đến 2017 của Công ty TNHH MTV 189.

**Bảng 2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh tại công ty TNHH MTV 189**

TT	Chỉ tiêu	Đ.V. tính	2013	2014	2015	2016	2017
2	Doanh thu	Tr.đ	728.428	726.133	1.195.153	1.389.245	1.624.378
3	Nộp NS	Tr.đ	49.282	47.498	50.811	61.053	70.356
4	Lợi nhuận	Tr.đ	27.974	31.298	32.413	37.351	40.065
5	Thu nhập BQ	Tr.đ	8,8	8,4	8,9	11,2	16,9

(Nguồn: Phòng tài chính công ty TNHH MTV 189)





### **Biểu đồ: Kết quả sản xuất kinh doanh tại công ty TNHH MTV 189**

Nhìn vào số liệu trên ta thấy doanh thu qua các năm của Công ty TNHH MTV 189 tăng đều, bất chấp sự khủng hoảng trong ngành đóng tàu do tập đoàn Vinashin tan vỡ. Do đó, để phát huy hơn nữa hiệu quả làm việc thì công tác tạo động lực phải được thường xuyên quan tâm chú trọng tốt.

*\* Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV 189*

**Bảng 2.5. Sự phân bổ lao động ở Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013-2017**  
*Đơn vị tính: Người*

Đơn vị	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Giám đốc	1	1	1	1	1
Chính ủy	1	1	1	1	1
Phó Giám đốc	2	3	3	4	4
Kế toán trưởng	1	1	1	1	1
Kiểm soát viên	0	1	1	1	1
Phòng Tài chính – Kế toán	5	5	5	6	7
Phòng Kinh doanh – XNK	32	20	22	23	23
Phòng Chính trị	5	5	4	5	6
Phòng Tổ chức – Lao động	20	9	10	11	6
Phòng An toàn	0	24	26	26	21
Phòng Hành chính – Hậu cần	64	52	43	43	39
Phòng Vật tư	16	16	16	16	15
Phòng Kế hoạch	4	7	6	6	7
Phòng Kỹ thuật – Công nghệ	25	20	28	26	28
Phòng Kiểm tra CL Sản phẩm	9	11	11	11	11

XN ĐT1	124	150	142	123	128
XN ĐT2	145	155	143	115	109
PX ĐMÔ	159	45	42	42	43
Phân xưởng GCCK	59	135	124	115	108
Xí nghiệp Sửa chữa và DV	85	124	93	85	83
Phân xưởng Trang trí	28	30	26	25	32
<b>Tổng cộng</b>	<b>785</b>	<b>815</b>	<b>748</b>	<b>686</b>	<b>674</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)

**Trong đó:**

Lao động	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Sĩ quan	31	35	40	45	47
Quân nhân CN	101	100	119	125	117
Công chức QP	0	0	0	0	0
CNV Quốc phòng	64	80	68	64	59
Lao động hợp đồng	589	600	521	452	451
<b>Tổng số:</b>	<b>785</b>	<b>815</b>	<b>748</b>	<b>686</b>	<b>674</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)

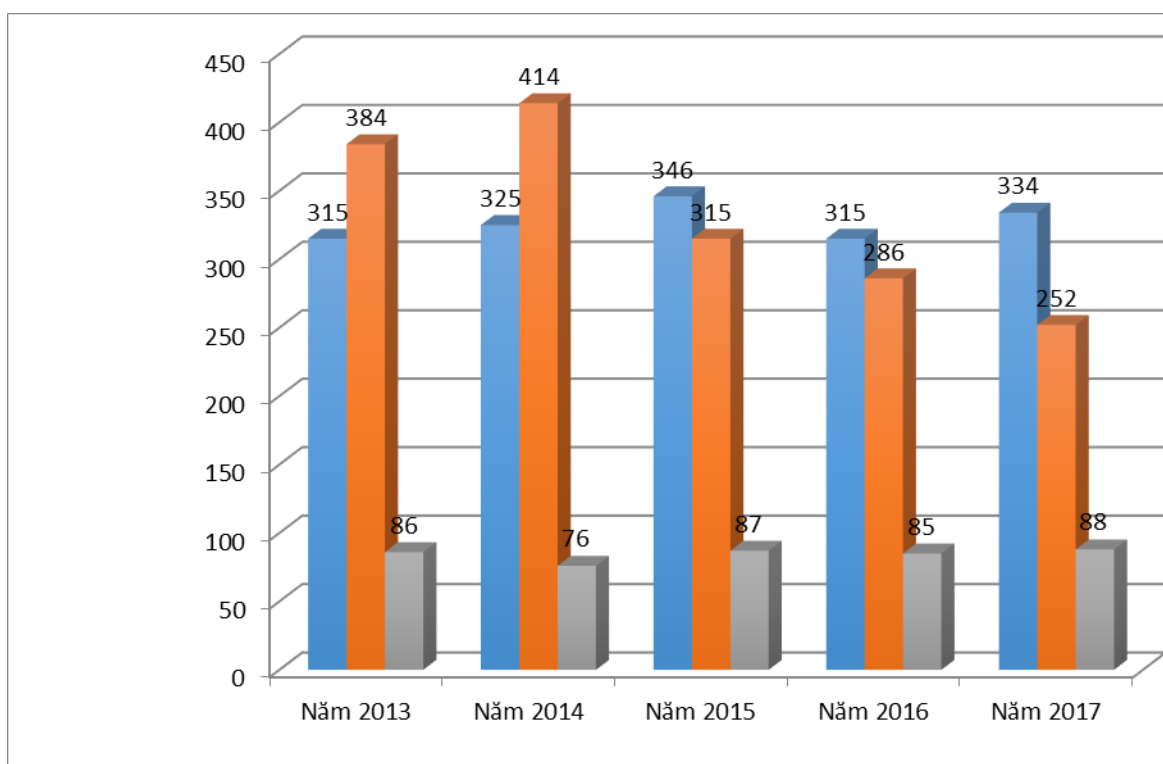
**Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013-2017**

Đơn vị tính: Người

Độ	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
----	----------	----------	----------	----------	----------

tuổi	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)
18-30	315	40,13	325	39,88	346	46,26	315	45,92	334	49,55
31-50	384	48,92	414	50,80	315	42,11	286	41,69	252	37,39
51-60	86	10,96	76	9,33	87	11,63	85	12,39	88	13,06
Tổng	785	100	815	100	748	100	686	100	674	100

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)



**Biểu đồ: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2013-2017**

Nguồn nhân lực trong Công ty TNHH MTV 189 có độ tuổi khá trẻ. Độ tuổi từ 18 - 30 và 31 - 50 luôn chiếm tỉ lệ cao và tăng nhanh về số lượng qua các năm. Độ tuổi 51-60 số lượng lao động chiếm không quá 14% trên tổng số lao động của Công ty. Lực lượng lao động tuổi từ 18 – 30 tuổi là lực lượng chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu lao động của Công ty TNHH MTV 189, tỷ lệ lao động trong độ tuổi này tăng đều qua các năm. Đây là độ tuổi có sức khỏe tốt, có khả năng đáp ứng tốt các yêu cầu của công

việc. Đặc biệt là độ tuổi từ 31 – 50 tại Công ty TNHH MTV 189 đã ít nhiều trưởng thành có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn vững vàng là điều kiện tốt để đơn vị phát triển nhanh chóng trong tương lai. Tuy nhiên, độ tuổi 51-60 là độ tuổi có nhiều năm kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn sâu lại chiếm tỷ lệ không cao.

Nhìn bảng số liệu trên cho Công ty TNHH MTV 189 cũng rơi vào tình trạng hụt hẫng, thiếu cán bộ chủ chốt có kinh nghiệm khi đội ngũ cán bộ chủ chốt của một số phòng ban nghỉ hưu. Công ty luôn xác định cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý trước hết cần đảm bảo sự hài hòa về độ tuổi. Các nhóm tuổi phải có sự kế thừa liên tục, tránh tình trạng khi có cán bộ chủ chốt về hưu sẽ bị “hẫng”, không có thế hệ kế cận có thể tiếp quản công việc. Bên cạnh đó, cần có sự hợp lý về cơ cấu giới tính, trình độ, chuyên môn,...

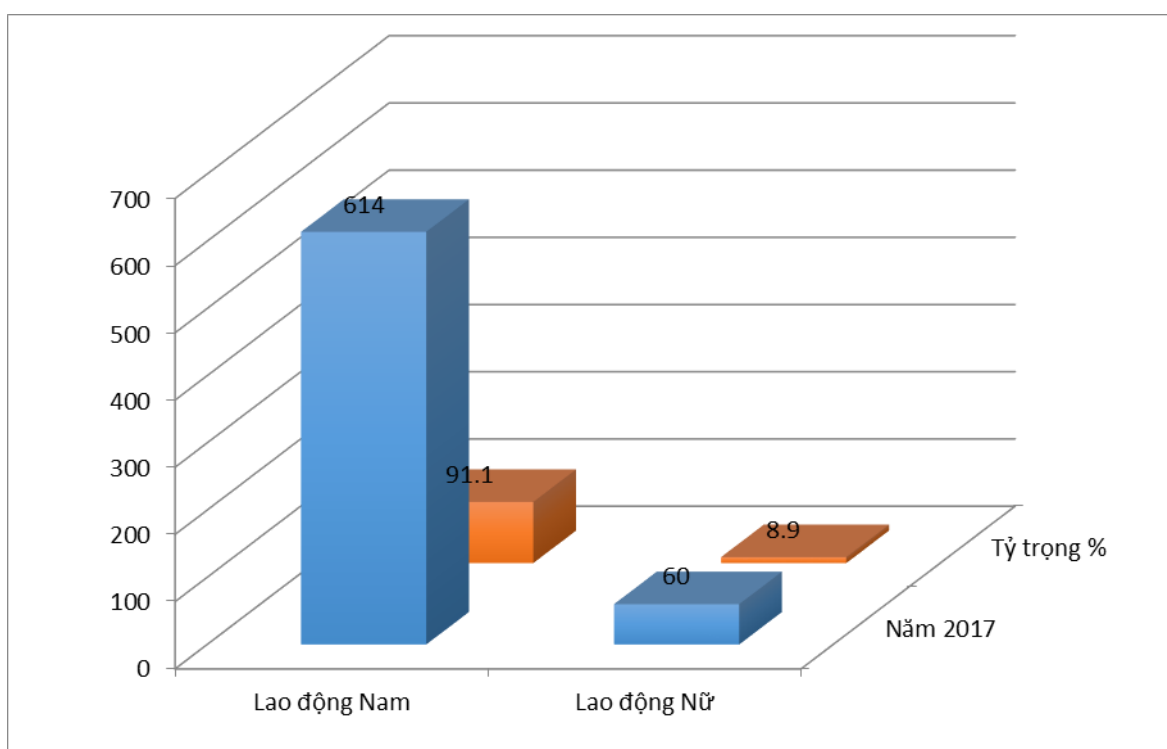
**Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty TNHH MTV 189 năm 2017**

*Đơn vị tính: Người*

Đơn vị	Nội dung				
	Tổng số	Nam		Nữ	
		Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %
Giám đốc	1	1	100,0	0	0,0
Chính ủy	1	1	100,0	0	0,0
Phó Giám đốc	4	4	100,0	0	0,0
Kế toán trưởng	1	1	100,0	0	0,0
Kiểm soát viên	1	1	100,0	0	0,0
Phòng Tài chính – Kế toán	7	3	42,9	4	57,1
Phòng Kinh doanh – XNK	23	22	95,7	1	4,3
Phòng chính trị	6	4	66,7	2	33,3
Phòng Tổ chức- Lao động	6	3	50,0	3	50,0
Phòng An toàn	21	20	95,2	1	4,8
Phòng Hành chính Hậu cần	39	21	53,8	18	46,2

Đơn vị	Nội dung				
	Tổng số	Nam		Nữ	
		Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %
Phòng Vật tư	15	9	60,0	6	40,0
Phòng Kế hoạch	7	5	71,4	2	28,6
Phòng Kỹ thuật – Công nghệ	28	27	96,4	1	3,6
Phòng Kiểm tra CL Sản phẩm	11	10	90,9	1	9,1
Xí nghiệp Đóng tàu 1	128	117	91,4	11	8,6
Xí nghiệp Đóng tàu 2	109	105	96,3	4	3,7
Phân xưởng Điện máy ống	43	42	97,7	1	2,3
Phân xưởng Gia công cơ khí	108	106	98,1	2	1,9
Xí nghiệp Sửa chữa và Dịch vụ	83	81	97,6	2	2,4
Phân xưởng Trang trí	32	31	96,9	1	3,1
<b>Tổng cộng</b>	<b>674</b>	<b>614</b>	<b>91,1</b>	<b>60</b>	<b>8,9</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)



### **Biểu đồ: Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2017**

Qua bảng cơ cấu lao động theo giới tính trên cho chúng ta thấy tỷ lệ lao động nam trong đơn vị là 91.1% và tỷ lệ lao động nữ là 8.9%. Như vậy số lao động nam lớn gấp 10.23 lần so với số lao động nữ. Với cơ cấu này cũng khá hợp lý vì Công ty TNHH MTV 189 hoạt động trong lĩnh vực đóng tàu, ở các đơn vị sản xuất trực tiếp trong các nhà xưởng, yêu cầu công việc vất vả, tiếng ồn cao, cần có sức khỏe... thì nam giới phù hợp hơn so với phụ nữ. Số lao động nữ chủ yếu ở bộ phận gián tiếp.

Nhìn chung việc cơ cấu về giới tính và độ tuổi của lực lượng lao động không có biến động quá nhiều, điều này chứng tỏ rằng sự phân bố hợp lý về cơ cấu giới tính và độ tuổi của lao động trong đơn vị.

#### *2.2.2.2. Tác động từ các yếu tố bên ngoài*

##### *a. Các chính sách đưa ra của Chính phủ và pháp luật của nhà nước*

Mọi chính sách thay đổi của Chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến người lao động đều sẽ có những ảnh hưởng đến việc tạo động lực lao động. Cụ thể chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách về lao động dôi dư, chính sách về cơ chế khuyến khích sử dụng lao động đặc thù, chính sách về tiền lương tối thiểu, chính sách về bảo hiểm xã hội,... Công ty TNHH MTV 189 luôn tuân thủ và thực hiện đúng pháp luật cũng như những hướng dẫn về các chính sách thay đổi của nhà nước. Điều này đã tạo cho người lao động trong Công ty an tâm để gắn bó với công việc.

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

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ phát triển kinh tế, lạm phát, mức sống, thất nghiệp... hay các yếu tố về môi trường ổn định chính trị - xã hội có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp tự chủ về kinh tế. Do đó Công ty TNHH MTV 189 cần phải luôn luôn sẵn sàng thích ứng để điều chỉnh lại các chế độ chính sách của đơn vị mình để sao cho phù hợp nhất trong điều kiện có thể với tình hình kinh tế của đất nước nhưng vẫn đảm bảo được sự phát triển ổn định về công ăn việc làm và thu nhập của của người lao động trong Công ty.

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

Đặc điểm này là nhân tố có ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong các tổ chức, doanh nghiệp. Do đó Công ty cần có những điều chỉnh về chính sách về quy mô sản xuất, chất lượng và số lượng lao động, các khoản thù lao sao cho hợp lý thúc đẩy cho việc tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân và thu hút người lao động có tay nghề cao.

#### *d. Vị thế ngành*

Đây là một yếu tố cũng rất quan trọng nó có tác động trực tiếp đến chính sách tạo động lực lao động của Công ty. Công ty TNHH MTV 189 thuộc lĩnh vực sản xuất kinh doanh thuộc ngành công nghiệp hàng hải nên trong những năm gần đây do khủng hoảng của tập đoàn Vinashin trong ngành nên việc thu hút và giữ chân được lao động gắn bó với ngành đóng tàu là vấn đề đầu tiên của các đơn vị đóng tàu.

#### *e. Chính sách tạo động lực của các đơn vị, tổ chức khác*

Trong điều kiện về hệ thống thông tin của thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức nào có chính sách để tạo động lực lao động tốt sẽ chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Nhất là sự đầu tư và phát triển mạnh mẽ của các khu công nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng thì để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, Công ty TNHH MTV 189 cần phải đưa ra những chính sách tạo động lực trên cơ sở tập trung kế thừa các ưu điểm về chính sách tạo động lực lao động mà Công ty mình đang áp dụng và của cả các Công ty khác trên địa bàn, đồng thời phải không ngừng tìm tòi, cải tiến để đưa ra những chính sách mới mang tính sáng tạo hơn và có lợi cho người lao động.

#### *2.2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng từ chính bản thân người lao động*

Bản thân mỗi cá nhân người lao động khác nhau thì sẽ có những nhu cầu cá nhân khác nhau về cả mặt vật chất, tinh thần, sự khẳng định mình... Có người sẽ đặt yếu tố vật chất là quan trọng nhất nên họ quan tâm đến chính sách tiền lương - tiền thưởng ngay khi họ nộp đơn xin vào làm việc trong tổ chức, nhưng cũng có những người cho rằng quan trọng nhất là khẳng định mình trước lãnh đạo, đồng nghiệp...Do

đó mà động lực để làm việc của mỗi cá nhân khác nhau sẽ khác nhau. Tổ chức, doanh nghiệp càng có nhiều người lao động thì việc tạo động lực cho người lao động lại càng khó khăn hơn.

Người lao động khi làm việc trong một tổ chức nào đó thì họ cũng sẽ đặt ra những mục tiêu khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đại đa số mục tiêu của người lao động là hướng tới có một môi trường làm việc tốt, công việc ổn định và có thu nhập cũng như khả năng thăng tiến cao hơn.

Chính vì những lý do trên mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần thường xuyên quan tâm đến các chính sách cụ thể, thực tế tác động trực tiếp đến người lao động nhằm đáp ứng được nhu cầu mà người lao động mong muốn, góp phần cải thiện được động lực lao động cho nhân viên dưới quyền để từ đó sẽ đạt hiệu quả, năng suất làm việc cao hơn .

### ***2.2.3. Các biện pháp tạo động lực được áp dụng tại Công ty TNHH MTV 189***

#### ***2.2.3.1. Tạo động lực thông qua hệ thống tiền lương***

##### **a. Vấn đề về tiền lương**

Thu nhập của người lao động luôn là vấn đề được Công ty TNHH MTV 189 quan tâm và coi đó như là một công cụ quan trọng để tạo động lực làm việc cho nhân viên, đó là một hình thức rất hiệu quả để kích thích sự hăng say lao động và đem lại những kết quả rất tốt.

Công ty TNHH MTV 189 xây dựng quy chế trả lương dựa trên cơ sở các văn bản về tiền lương, các quy định về bảng lương, mức lương và chế độ phụ cấp khác theo các quy định của công ty, Quân Đội và của Nhà nước.

Hệ thống trả lương của Công ty TNHH MTV 189 dựa trên các nguyên tắc là: Đảm bảo sự công khai và công bằng trước toàn thể người lao động.

Tiền lương của người lao động được điều chỉnh tăng, giảm do Hội đồng tiền lương quyết định. Công ty thực hiện phân loại cấp bậc kỹ thuật và tiêu chuẩn nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên, công nhân làm việc tại doanh nghiệp để áp dụng bảng lương theo quy định của nhà nước. Có 2 hình thức trả lương mà công ty đang áp dụng đó là trả



lương theo khối trực tiếp sản xuất và trả lương theo khối gián tiếp.

- Đối với bộ phận trực tiếp sản xuất là các xí nghiệp, phân xưởng, trả lương theo sản phẩm. Quỹ tiền lương của các xí nghiệp, phân xưởng được xác định theo hợp đồng giao khoán, biên bản nghiệp thu và thanh quyết toán sản phẩm. Người lao động được tính trả lương theo mức lương Công ty quy định, (thời gian làm việc 8 giờ/ngày, phải làm tối thiểu 26 ngày công/tháng). Tiền lương được trả theo tay nghề, chất lượng công tác và năng suất lao động. Công ty TNHH MTV 189 có văn bản cụ thể về việc trả lương cho từng ngành nghề khác nhau, ý thức được tầm quan trọng của vấn đề này nên những quy định về trả lương luôn được hội đồng tiền lương điều chỉnh, cập nhật cho phù hợp trong từng gian đoạn nhất định. Vì vậy, hệ thống tiền lương này đảm bảo được quyền lợi cho người lao động.

Tiền lương khối trực tiếp sản xuất được tính như sau:

$$L_{sp} = T_{cc} + T_{tg} + T_{nl} + T_{đh} + T_{tn} + T_{ns}$$

Trong đó:

$L_{sp}$ : Tổng lương sản phẩm mà người lao động được hưởng trong tháng

$T_{cc}$ : tiền công chính

$$T_{cc} = N * LN * k$$

N: số ngày công

LN: số tiền lương trên một ngày công

k: hệ số xếp loại ý thức hệ số này được phân làm 4 loại như sau:

+ Ý thức loại a được tính hệ số là 1.00

+ Ý thức loại b được tính hệ số là 0.95

+ Ý thức loại c được tính hệ số là 0.90

+ Ý thức loại d được tính hệ số là 0.85

$T_{tg}$ : tiền công thêm giờ và làm việc vào ban đêm

+ Thêm giờ vào ngày thường ít nhất bằng 150%

+ Thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần ít nhất bằng 200%

+ Thêm giờ vào ngày nghỉ lễ, tết có hưởng lương ít nhất bằng 300%

+ Làm việc vào ban đêm được trả thêm ít nhất bằng 30% theo công việc của ngày làm việc bình thường.

$T_{nl}$ : tiền công ngày lễ

$T_{đh}$ : tiền công độc hại, nặng nhọc

Các công việc độc hại, nặng nhọc được thực hiện theo quyết định 1453/LĐTBXH của bộ luật thương binh xã hội được Công ty TNHH MTV 189 áp dụng vào thực tiễn gồm các ngành là: Thợ hàn; thợ sơn; thợ composit; thợ ống amazon.

$T_{tn}$ : tiền công trách nhiệm

$T_{ns}$ : tiền công năng suất

Theo chế độ trả tiền lương này thì nó sẽ gắn trực tiếp tới từng ngành nghề khác nhau từng cá nhân khác nhau và gắn với thành quả lao động của bản thân người lao động, Vì vậy nó sẽ tạo ra được sự khuyến khích cũng như trách nhiệm cao đối với công việc của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động.

Thu nhập của bộ phận hưởng lương này sẽ phụ thuộc lớn vào ý thức, năng lực, ngành nghề, vị trí và hiệu quả công việc của người lao động nên mức lương như thế này tương đối xứng đáng với những đóng góp của họ.

- Đối với bộ phận gián tiếp được áp dụng để trả cho bộ phận quản lý là các phòng ban chức năng chuyên môn, lái xe, bảo vệ, vệ sinh công nghiệp. Hưởng lương thời gian tính theo ngày công thực tế và theo chức danh công việc được phân công, (thời gian làm việc 8 giờ/ngày, phải làm tối thiểu 22 ngày công/tháng)

Cơ sở để trả lương cho các phòng ban chức năng chuyên môn là lương theo thời gian:

Theo quy định thì quy chế trả lương theo thời gian và được trả theo hàng tháng và được tính như sau:

$$L_{sp} = T_{cc} + T_{tg} + T_{nl} + T_{tn}$$

Các biến  $T_{cc}$ ;  $T_{tg}$ ;  $T_{nl}$ ;  $T_{tn}$  cũng giống như trong công thức tính lương của bộ phận trực tiếp sản xuất nhưng đối với khối gián tiếp thì không có hai thông số đó là:  $T_{đh}$  (tiền công độc hại);  $T_{ns}$  (tiền công năng suất).

Tiền lương của người lao động sẽ được trả từ ngày 1 đến ngày 5 hàng tháng. Công ty TNHH MTV 189 trả lương cho người lao động thông qua tài khoản ATM của ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội.

Chế độ tiền lương đảm bảo tái sản xuất sức lao động, khuyến khích được người có trình độ tay nghề.

b. Công tác nâng bậc lương.

Người lao động trong Công ty TNHH MTV 189 được hưởng lương theo thang lương, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển xếp lương tại Công ty 189 trong quy chế trả lương của Công ty. Định kỳ hàng năm Công ty TNHH MTV 189 sẽ tổ chức thi nâng lương, nâng bậc cho người lao động đã đủ thời gian giữ bậc cũ (bậc hiện được hưởng) theo quy định của từng nhóm ngành nghề.

\*Quy định về thời gian giữ bậc kỹ thuật các nhóm nghề có thang lương 7 bậc:

- + Thi lên bậc 2/7: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 2 năm (đủ 24 tháng)
- + Thi lên bậc 3/7 và bậc 4/7: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 3 năm (đủ 36 tháng)
- + Thi lên bậc 5/7: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 4 năm (đủ 48 tháng)
- + Thi lên bậc 6/7: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 5 năm (đủ 60 tháng)
- + Thi lên bậc 7/7: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 6 năm (đủ 72 tháng)

\*Quy định về thời gian giữ bậc kỹ thuật các nhóm nghề có thang lương 6 bậc:

- + Thi lên bậc 2/6: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 2 năm (đủ 24 tháng)
- + Thi lên bậc 3/6: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 3 năm (đủ 36 tháng)
- + Thi lên bậc 4/6: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 4 năm (đủ 48 tháng)
- + Thi lên bậc 5/6 và bậc 6/6: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 5 năm (đủ 60 tháng)

\*Quy định về thời gian giữ bậc kỹ thuật các nhóm nghề có thang lương 5 bậc:

- + Thi lên bậc 2/5: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 3 năm (đủ 36 tháng)
- + Thi lên bậc 3/5 và bậc 4/5: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 4 năm (đủ 48 tháng)

+ Thi lên bậc 5/5: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 5 năm (đủ 60 tháng)

\*Quy định về thời gian giữ bậc kỹ thuật các nhóm nghề có thang lương 4 bậc:

+ Thi lên bậc 2/4: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 4 năm (đủ 48 tháng)

+ Thi lên bậc 3/4 và bậc 4/4: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 5 năm (đủ 60 tháng)

\*Quy định về thời gian giữ bậc kỹ thuật các nhóm nghề có thang lương 3 bậc:

+ Thi lên bậc 2/3 và bậc 3/3: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 6 năm (đủ 72 tháng)

+ Thi lên bậc 3/4 và bậc 4/4: Thời gian giữ bậc cũ không dưới 5 năm (đủ 60 tháng)

\* Lái xe, lái máy là quân nhân chuyên nghiệp:

Có 3 bậc kỹ thuật và thời gian giữ bậc là 6 năm, thời gian thi giữ bậc xét nâng lương là 3 năm.

Tuy nhiên, đối với những lao động có nhiều thành tích, hoàn thành tốt công việc, có ý thức tổ chức kỷ luật tốt, như đoạt giải cao trong các kỳ thi công nhân kỹ thuật cấp Tổng cục công nghiệp quốc phòng, cấp toàn quân, hàng năm đạt danh hiệu chiến sỹ thi đua cấp cơ sở thì có thể sẽ được xét để thi nâng lương trước hạn từ 6 tháng đến 1 năm. Đây cũng là một yếu tố để tạo động lực cho người lao động phấn đấu, thúc đẩy trong công việc để có cơ hội thăng tiến cũng như tăng thu nhập cho họ.

#### 2.2.3.2. Chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần

a. Ban hành hệ thống thang lương, bảng lương, phụ cấp lương và chuyển tiếp xếp loại lương của Công ty TNHH MTV 189 nhằm mang tính chất khuyến khích, cạnh tranh

- Về nguyên tắc

+ Rà soát, xác định đối tượng cần chuyển xếp lương theo các hướng dẫn, thông tư.

+ Rà soát, đánh giá mức độ phức tạp của từng loại hình công việc, từng chức danh ngành nghề đang có tại trong Công ty nhóm lại theo từng nhóm nghề.

+ Xác định quan hệ giữa mức lương thấp nhất, mức lương trung bình và mức lương cao nhất để đảm bảo cân đối giữa các lao động trong Công ty.

+ Việc xếp lương sang thang bảng lương của Công ty phải căn cứ vào chức danh, công việc của người lao động đảm nhận. Có xem xét đến các trường hợp đặc biệt (cống hiến lâu năm, có thành tích...)

+ Xác định thời gian nâng bậc của từng nghề, nhóm nghề.

+ Mức lương áp dụng theo mức tối thiểu vùng là 3,500,000đ theo nghị định số 122/2015/NĐ-CP ngày 14/11/2015 của chính phủ.

#### b. Tiền thưởng

Bên cạnh thu nhập về tiền lương của người lao động, Công ty TNHH MTV 189 cũng rất coi trọng công tác biểu dương, khen thưởng như là biện pháp làm tăng thêm thu nhập, khuyến khích và chăm lo tốt hơn đời sống của người lao động cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực để người lao động được hăng say trong làm việc để đạt hiệu quả cao hơn.

Thực hiện theo quy chế tiền lương và thu nhập của Công ty thì 12% quỹ tiền lương được trích để dự phòng và thưởng đột xuất trong năm kế hoạch.

Hằng năm Công ty thưởng thêm cho người lao động đang làm việc tại Công ty vào các ngày lễ như sau:

+ Ngày thành lập công ty 27/1.

+ Ngày lễ độc lập và ngày Quốc tế lao động 30/4 và 1/5.

+ Ngày Quốc khánh 2/9.

+ Ngày thành lập QĐNDVN 22/12 và ngày tết dương lịch.

+ Thưởng tết nguyên đán.

+ Thưởng 6 tháng và cuối năm cho người lao động bằng hình thức phân phối lại tiền lương 6 tháng và lương tháng 13.

Số tiền thay đổi theo hàng năm tùy thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh và do hội đồng tiền lương quyết định.

Ngoài ra Công ty TNHH MTV 189 còn áp dụng thêm các hình thức thưởng khác nhau như: Thưởng sáng kiến, thưởng năng suất, hiệu quả công việc, thưởng cho việc phát hiện trộm cắp, đánh bài và các tệ nạn xã hội xảy ra tại Công ty. Hàng năm thông qua các tổ, bộ phận bình bầu ra các cá nhân xuất sắc để tổ chức cho đi du lịch.

**Bảng 2.8. Phúc lợi của Công ty TNHH MTV 189**

*Đơn vị: đồng*

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4 và 1/5	2.000.000	8	Du lịch, nghỉ mát	Theo kế hoạch
2	Ngày 2/9	2.000.000	9	Sinh nhật	-
3	Ngày thành lập Công ty	1 tháng lương	10	Cha mẹ ốm đau	Các đơn vị
4	Ngày 8/3 và 20/10	-	11	Con cái ốm đau	Các đơn vị
5	Thiếu nhi 1/6, khen thưởng thành tích học tập	Theo các mức	12	NLĐ cưới	Các đơn vị
6	Tết dương lịch	-	13	NLĐ ốm	Các đơn vị
7	Tết âm lịch	1-2 tháng lương	14	Tứ thân phụ mẫu con cái mất..	Các đơn vị

*(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)*

2.2.3.3. *Tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao và phát triển bản thân*

a. *Tạo động lực lao động thông qua môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn*  
\* *Điều kiện làm việc*

Ngoài các vấn đề về lương, thưởng và phúc lợi thì vấn đề tạo điều kiện cho người lao động làm việc tốt cũng là yếu tố hết sức quan trọng đối với một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững. Nhận thức được điều này, Ban giám đốc Công ty TNHH MTV 189 đã luôn quan tâm, chú trọng để cải thiện điều kiện làm việc, đảm bảo vệ sinh, an toàn trong lao động.

Công ty đã đầu tư hệ thống nhà xưởng đồng bộ và các trang thiết bị, máy móc hiện đại, giảm thiểu nhiều được các yếu tố gây hại đối với sức khỏe người lao động.

Có chỗ nghỉ ngơi, sinh hoạt, vệ sinh, nước uống... đầy đủ đáp ứng được các nhu cầu cá nhân của người lao động.

Đưa đón công nhân bằng xe ca. Xây nhà để xe máy miễn phí, đảm bảo tài sản của người lao động để họ yên tâm làm việc.

Người lao động tùy theo ngành nghề khác nhau được trang bị bảo hộ lao động phù hợp với công việc. Công ty theo định kỳ hàng năm tổ chức các lớp tập huấn, tuyên truyền về công tác an toàn, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ trong toàn đơn vị.

*\* Môi trường làm việc*

Chủ trương của Công ty TNHH MTV 189 là xây dựng một môi trường làm việc gần gũi, thân thiện với tất cả các thành viên trong đơn vị. Công ty đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, bình đẳng nhưng không tự do.

Các biện pháp mà Công ty đã áp là:

Ban lãnh đạo Công ty thường xuyên tổ chức các diễn đàn, các cuộc tiếp xúc để cho người lao động có cơ hội gặp gỡ trực tiếp ban lãnh đạo để bày tỏ những nguyện vọng, ý kiến cá nhân của mình. Trong Công ty còn bố trí các hòm thư góp ý để cho người lao động có những ý kiến gì cần đóng góp thì bỏ vào đấy. Hàng năm trong đại hội công nhân viên chức được tổ chức nghiêm túc để Ban lãnh đạo Công ty lắng nghe các kiến nghị của người lao động và giải quyết kịp thời.

Trong vấn đề tính lương, trả lương hàng tháng nếu có thắc mắc gì về tiền lương người lao động có quyền thắc mắc thông qua người quản lý trực tiếp và không phải ký tên vào bảng lương cho đến khi được giải đáp thỏa đáng. Người quản lý các tổ, bộ phận sẽ làm việc lại với phòng tổ chức lao động và nếu sau khi làm việc với phòng tổ chức lao động xong mà vẫn cảm thấy chưa thỏa đáng thì có thể phải ánh tiếp lên cấp trên.

b. Sắp xếp công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng của người lao động.

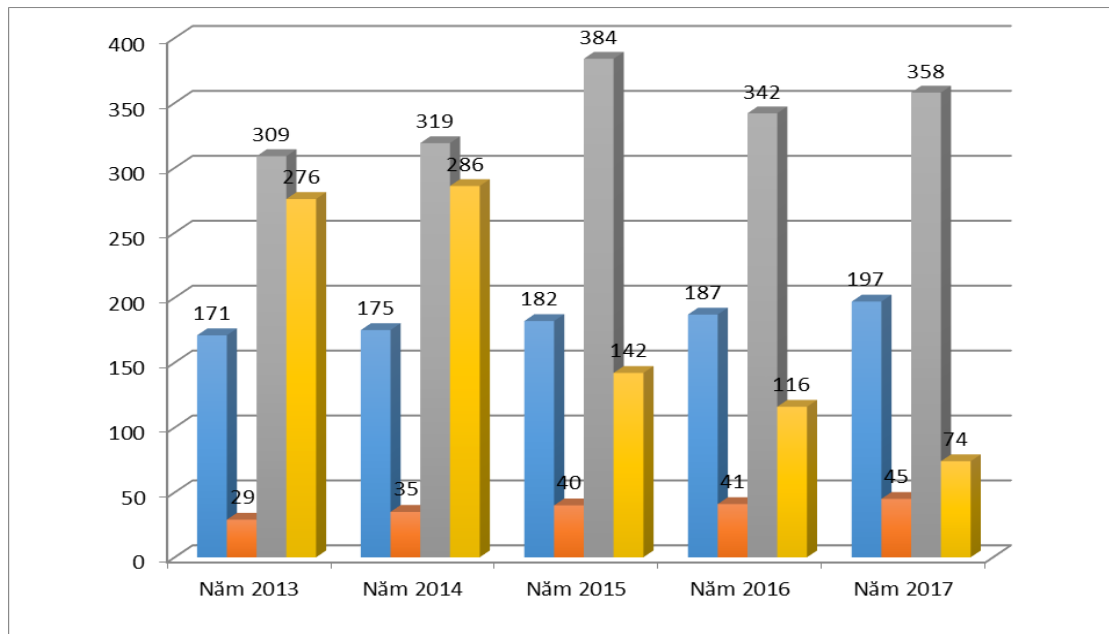
Với một cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý sẽ giúp cho việc xác định biên chế một cách phù hợp và hiệu quả, giúp ban Giám đốc Công ty TNHH MTV 189 tiến hành hoạt động tuyển dụng, bố trí quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm, quản lý người lao động phù hợp, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm thực hiện nhiệm vụ, tạo môi trường văn hóa tốt trong cơ quan, đơn vị. Là đơn vị chủ yếu chuyên môn kỹ thuật, số lao động có chuyên môn kỹ thuật chiếm tỉ lệ khoảng 75% số với tổng quân số toàn đơn vị, khoảng 25% quân số còn lại có các ngành nghề nghiệp vụ khác nhau như kế toán, quản trị kinh doanh, hậu cần, chính trị,...

**Bảng 2.9. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013-2017 theo trình độ chuyên môn**

Năm Chi tiêu	2013		2014		2015		2016		2017	
	Tổng số người	Tỷ lệ (%)	Tổng số người	Tỷ lệ (%)	Tổng số người	Tỷ lệ (%)	Tổng số người	Tỷ lệ (%)	Tổng số người	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>785</b>		<b>815</b>		<b>748</b>		<b>686</b>		<b>674</b>	
Đại học và trên đại học	171	21.8	175	21.5	182	24.3	187	27.3	197	29.2
Cao đẳng	29	3.7	35	4.3	40	5.3	41	6.0	45	6.7
Trung cấp	309	39.4	319	39.1	384	51.3	342	49.9	358	53.1
Chưa qua đào tạo	276	35.2	286	35.1	142	19.0	116	16.9	74	11.0

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)





**Biểu đồ: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2013-2017**

Qua số liệu bảng trên cho chúng ta thấy: Số lượng lao động có chuyên môn kỹ thuật được đào tạo từ trung cấp trở lên năm sau cao hơn năm trước. Ngược lại số lượng người lao động chưa qua đào tạo năm sau ít hơn năm trước. Có được kết quả này là do Công ty hàng năm có kế hoạch tạo điều kiện cho người lao động được đi đào tạo thêm để nâng cao năng lực chuyên môn cho phù hợp với công việc.

Nhân viên chỉ thực sự đam mê khi họ được làm công việc mà họ yêu thích thì mới tạo ra hiệu quả, năng suất cao. Tạo động lực cho người lao động là bố trí cho họ được làm việc phù hợp với ngành nghề mà họ đào. Đây là một yếu tố mang tính quyết định đến tính yêu thích công việc của nhân viên. Nếu bố trí nhân lực không đúng với ngành nghề mà họ được đào tạo thì không chỉ bỏ phí khả năng tiềm ẩn trong họ mà lại còn mất chi phí và thời gian đào tạo. Thực trạng của Công ty TNHH MTV 189 hiện nay, do đặc thù ngành nghề chính là đóng tàu nên trong đặc thù nghề nghiệp sẽ có những giai đoạn nhân lực có bộ phận thừa vẫn thừa mà thiếu lại vẫn thiếu.

Do đó cần thực hiện tốt công tác bố trí, chuyển chuyên người lao động hợp lý trong từng giai đoạn, từng dự án cụ thể để điều hòa và sử dụng nguồn

lao động của Công ty có hiệu quả.

**Bảng 2.10. Thực trạng bố trí lao động tại Công ty TNHH MTV 189 năm 2017**

Đơn vị: Người

Bộ phận	Thực tế	Yêu cầu	Thiếu	Thừa	Trái ngành nghề	Tỷ lệ (%)
Giám đốc	1	1				0%
Chính ủy	1	1				0%
Phó Giám đốc	4	4				0%
Kế toán trưởng	1	1				0%
Kiểm soát viên	1	1				0%
Phòng tài chính, kế toán	7	7				0%
Phòng kinh doanh – XNK	23	15		8	6	26%
Phòng chính trị	6	5		1	3	50%
Phòng tổ chức lao động	6	6				0%
Phòng an toàn	21	12		9	15	71%
Phòng hành chính, hậu cần	39	25		14		0%
Phòng vật tư	15	8		7	7	47%
Phòng kế hoạch	7	10	3		4	57%
Phòng kỹ thuật công nghệ	28	35	7		3	11%
Phòng Ktra chất lượng SP	11	15	4		1	9%
XN ĐT1	128	150	22		20	16%
XN ĐT2	109	120	11		15	14%
PX ĐMÔ	43	53	10		2	5%
Phân xưởng GGCK	108	120	12		10	9%
Xí nghiệp Sửa chữa và DV	83	120	37		15	18%
Phân xưởng Trang trí	32	50	18		20	63%
<b>Tổng cộng</b>	<b>674</b>	<b>759</b>	<b>124</b>	<b>39</b>	<b>121</b>	

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)

*c. Tổ chức các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động: đào tạo tại chỗ, đào tạo ngoài doanh nghiệp*

Các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động được coi là một trong những biện pháp chủ yếu để duy trì và tạo động lực cho người lao động. Công ty TNHH MTV 189 đã nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của công tác này nên rất đầu tư cho nâng cao trí lực của người lao động.

*\*Các hoạt động đào tạo công ty*

Công ty TNHH MTV 189 xác định: để tạo động lực lao động thì Công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng cá nhân, trong đó nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn là vô cùng cần thiết. Do đó, Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho tất cả cán bộ công nhân viên, người lao động từ những nhân viên mới được tuyển dụng cho đến những cán bộ đang làm việc không phân biệt đối tượng, mọi người lao động đều được phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ qua công việc, mà còn qua đào tạo và trao đổi kiến thức.

Công ty đã xây dựng và ban hành quy chế đào tạo và có sửa đổi năm 2016. Nội dung như sau:

+ Xây dựng chiến lược đào tạo nhân lực: từ cán bộ quản lý cho đến người lao động đảm bảo tính kế thừa và có độ tuổi phù hợp.

+ Tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội học tập: như học đại học tại chức, nâng cao tay nghề, kỹ năng, đào tạo dài hạn và ngắn hạn.

+ Xác định chi phí đào tạo là chi phí đầu tư cho phát triển dài hạn: đào tạo nhân lực đều có ảnh hưởng trực tiếp và lâu dài đến năng lực cạnh tranh, lợi nhuận của Công ty.

Theo nhận định của học viên, với nội dung và chiến lược đào tạo mở, hướng tới nhiều đối tượng từ nhân viên đến lao động quản lý. Chương trình đào tạo này đã được đồng ý của người lao động trong Công ty hưởng ứng. Từ đó tạo ra sự nỗ lực phấn đấu từ

các cá nhân, sự thi đua trong công việc, giúp người lao động thấy hứng thú với công việc.

Theo khảo sát lấy ý kiến của 200 người lao động tại Công ty TNHH MTV 189 về chương trình đào tạo của Công ty trong năm 2017 cụ thể như sau:

**Bảng 2.11. Đánh giá của cán bộ, công nhân viên, người lao động về chương trình đào tạo của Công ty TNHH MTV 189 năm 2017**

STT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1		2		3		4		5			
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>C</b>	<b>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</b>												
1	Chương trình đào tạo đáp ứng được yêu cầu công việc	11	4.6	15	6.3	51	21.3	79	32.9	84	35.0	240	100
2	Phương pháp đào tạo hợp lý	16	6.7	27	11.3	38	15.8	68	28.3	91	37.9	240	100
3	Số lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của người lao động	22	9.2	9	3.8	9	3.8	24	10.0	176	73.3	240	100
4	Sử dụng sau đào tạo hợp lý	9	3.8	15	6.3	48	20.0	105	43.8	63	26.3	240	100
5	Có hứng thú với các khóa đào tạo do Công ty tổ chức	19	7.9	32	13.3	74	30.8	38	15.8	77	32.1	240	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát tại công ty TNHH MTV 189)

Theo bảng tổng hợp trên chỉ ra rằng đánh giá của người lao động đối với chương trình đào tạo của Công ty TNHH MTV 189 từ mức đồng ý một phần đến hoàn toàn đồng ý chiếm tỷ lệ tương đối cao (67.9%). Đây chứng tỏ phần lớn người lao động đã được đáp ứng tốt về công tác đào tạo. Mặc dù vẫn còn 10.8% người lao động không hài lòng với chương trình đào tạo tại Công ty TNHH MTV 189.

Mức độ đánh giá hai yếu tố phương pháp đào tạo và số lượng người được đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của người lao động từ mức đồng ý một phần đến hoàn toàn đồng ý đạt lần lượt là 66.3% và 83.3%. Đặc biệt số người đồng ý hoàn toàn về nội dung số lượng đào tạo là rất cao tương đương 73.3% điều này chứng tỏ số lượng người lao động hàng năm được đào mới và đào tạo lại là hợp lý và phù hợp của Công ty.

Có 168 trên 240 người đồng ý một phần và đồng ý hoàn toàn về vấn đề sử dụng người lao động sau đào tạo tương đương 70% số người được hỏi đánh giá tốt việc này cho thấy công tác sử dụng lao động hợp lý và phù hợp tại Công ty.

Tuy vậy số người lao động có hứng thú với các khóa đào tạo do Công ty tổ chức là chưa cao. Tỷ lệ chỉ đạt 47.9% từ mức đồng ý một phần đến hoàn toàn đồng ý. Điều này chứng tỏ người lao động chưa cảm thấy có động lực và nhu cầu thực sự đối với các khóa đào tạo.

Xét một cách tổng thể về chương trình đào tạo tại Công ty TNHH MTV 189 thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên Công ty TNHH MTV 189 hoàn toàn có thể cải tiến, đổi mới hơn nữa để hoàn thiện tốt hơn trong tương lai.

#### *\*Quy trình tổ chức đào tạo*

Công ty TNHH MTV 189 là một đơn vị sản xuất với khối lượng công việc rất lớn nên việc cử người lao động ra học tại các trường đào tạo bên ngoài là rất hạn chế. Để tránh việc thiếu hụt nhân lực, công ty áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ. Hiện nay do ảnh hưởng của thị trường lao động. Nguồn lao động có tay nghề trong ngành đóng tàu ngày càng khan hiếm nên công ty bên cạnh các chính sách ưu đãi về lương để thu hút người lao động có nghề thì cũng tuyển những lao động chưa có nghề và thực hiện đào tạo tại chính Công ty. Quy trình đào tạo là công ty ký hợp đồng liên kết với trường Cao đẳng nghề để mở các lớp đào tạo tại

Công ty. Các học viên sẽ được học lý thuyết trên lớp do các giảng viên trường Cao đẳng nghề Hàng Hải giảng dạy. Những buổi thực hành sẽ được thực hiện tại các phân xưởng của Công ty với điều kiện thực tế. Khi đảm bảo số giờ lý thuyết và thực hành các học viên sẽ tham gia thi và được cấp chứng chỉ nghề tương đương với trình độ được đào tạo.

Đối với những lao động đã có tay nghề có nhu cầu nâng cao tay nghề sẽ được tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề tại Công ty, trải qua các kỳ thi sát hạch để nhận chứng cao hơn.

Đối với cán bộ, kỹ sư có yêu cầu học tập nâng cao với các chương trình sau đại học, Công ty tạo điều kiện để người lao động tham gia thi và học tại các cơ sở giáo dục sau đại học.

*\* Lựa chọn đối tượng đào tạo*

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty được xác định trên kế hoạch đào tạo và phù hợp với mục tiêu đào tạo. Công ty chia các đối tượng cần tham gia đào tạo thành các nhóm khác nhau để có được kế hoạch đào tạo hợp lý.

**Bảng 2.12. Số lao động được đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017**

*Đơn vị tính: Người*

Tiêu chí	Năm									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Bộ phận quản lý	18	2,29	18	2,21	18	2,41	22	3,21	18	2,67
Trợ lý, nhân viên các bộ phận	35	4,46	36	4,42	32	4,28	29	4,23	27	4,01
Công nhân tại các phân xưởng, XN	115	14,65	154	18,90	128	17,11	115	16,76	97	14,39
Tổng số đào tạo	168	21,40	208	25,52	178	23,80	166	24,20	142	21,07

*(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)*

Trong những năm gần đây, cụ thể là giai đoạn 2013-2017 tổng số người lao động của Công ty được đào tạo thay đổi theo nhu cầu của đơn vị. Đối với cán bộ quản lý, các cán bộ được cử đi đào tạo các khóa học ngắn hạn do Tổng cục CNQP

mở. Năm 2013, 2014, 2015, 2017 có 18 người là cán bộ quản lý đi đào tạo, năm 2016 có 22 người thuộc đối tượng này được đi đào tạo. Số cán bộ này được tham gia các khóa học do Tổng cục CNQP tổ chức do đó con số ít biến động. Số cán bộ được đào tạo theo hình thức này phụ thuộc vào chỉ tiêu của Bộ quốc phòng và Tổng cục CNQP.

*\*Nội dung đào tạo*

Hàng năm Công ty tổ chức đào tạo cho người lao động với các nội dung chủ yếu là: nội dung đào tạo về chuyên môn, kỹ thuật, về quản trị, kinh doanh và một số nội dung khác như (đào tạo cho lao động ứng dụng dây chuyền sản xuất mới, đào tạo đội ngũ lao động quản lý, đào tạo tiếng anh, tin học văn phòng, thống kê,...).

**Bảng 2.13. Cơ cấu đào tạo tính theo nội dung đào tạo của Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017**

*Đơn vị tính: Người*

Tiêu chí	2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>SL</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Đào tạo chuyên môn kỹ thuật	130	16,56	164	20,12	135	18,05	125	18,22	107	15,88
Kỹ năng quản trị	18	2,29	18	2,21	18	2,41	22	3,21	18	2,67
Khác (Ngoại ngữ)	10	1,27	26	3,19	25	3,34	19	2,77	17	2,52
Tổng số lao động đào tạo	168	21,40	208	25,52	178	23,80	166	24,20	142	21,07

*(Nguồn: Phòng tổ chức lao động công ty TNHH MTV 189)*

Nội dung đào tạo chuyên môn kỹ thuật được Công ty chú trọng nhằm mục đích: cập nhật kiến thức mới cho đội ngũ kỹ thuật, giúp áp dụng thành công khi có thay đổi công nghệ trong doanh nghiệp.

*\* Phương pháp đào tạo*



Để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao thì bên cạnh chương trình đào tạo hợp lý, thì việc đưa ra một phương pháp đào tạo thích hợp cũng là yếu tố vô cùng quan trọng.

Phương pháp đào tạo chủ yếu được Công ty áp dụng là phương pháp đào tạo trực tiếp trong công việc. Tỷ lệ người lao động tham gia phương pháp đào tạo này cao và khá ổn định theo các năm trong giai đoạn.

*\*Kinh phí đào tạo*

Tùy theo từng nội dung đào tạo, hình thức đào tạo và số lượng đào tạo có kinh phí khác nhau. Mức kinh phí này do Ban Giám đốc Công ty phê duyệt.

Việc tập huấn nhằm nâng cao tay nghề, kỹ năng làm việc cho người lao động là một việc làm hết sức cần thiết. Tuy nhiên việc nâng cao kỹ năng nghề nghiệp chỉ đem lại hiệu quả cao nhất khi các lao động biết kết hợp với nhau để cùng hành động.

*d. Tạo các cơ hội thăng tiến cho người lao động*

Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp Bất kỳ ai làm việc cũng muốn hướng tới một cái đích, trong công việc thì sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Hiện nay, đơn vị xét bổ nhiệm, giao nhiệm vụ cán bộ thông qua lấy phiếu tín nhiệm từ đánh giá, kiểm điểm cán bộ cuối năm, thông qua một số tiêu chuẩn như: trình độ, thành tích công tác và năng lực thực tế của mỗi người, thâm niên công tác chỉ là chỉ số phụ. Song điều này lại gây bất bình ở một số lao động có thâm niên lâu năm, họ có thái độ lạnh nhạt với người được đề bạt.

**Bảng 2.14. Thực trạng về sự bổ nhiệm cán bộ tại Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017**

*Đơn vị tính: Người*

Nội dung	Năm				
	2013	2014	2015	2016	2017
Số lượng cán bộ được bổ nhiệm	5	7	9	10	11

*(Nguồn: Phòng chính trị công ty TNHH MTV 189)*

Theo thống kê của phòng Chính trị, từ năm 2013 - 2017 đã có 42 người được bổ nhiệm lên giữ chức vụ cán bộ quản lý điều hành, trong đó 02 người được giữ chức

vụ Phó Giám đốc, 40 người được bổ nhiệm giữ chức vụ Trưởng, phó các phòng nghiệp vụ và Giám đốc Xí nghiệp, phó giám đốc xí nghiệp, Quản đốc và Phó Quản đốc phân xưởng.

### **2.3. Đánh giá về thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 giai đoạn 2013 – 2017**

#### **2.3.1. Ưu điểm**

Qua những kết quả điều tra của tác giả ở trên cho ta thấy người lao động đang làm việc tại Công ty TNHH MTV 189 đã cảm thấy tương đối thỏa mãn về nhu cầu. Họ được tôn trọng, các khoản thu nhập cũng như các chính sách khác đang áp dụng tại công ty cũng được đánh giá ở mức cao. Nhận thức được vai trò của công tác tạo động lực trong lao động Ban Giám Đốc Công ty đã thường xuyên quan tâm chú trọng đến việc thực hiện hàng loạt các biện pháp đồng bộ kích thích cả tinh thần và vật chất nhằm tạo động lực cho người lao động. Nhờ đó, Công ty đã có những bước chuyển biến mới thúc đẩy hiệu quả trong các hoạt động sản xuất kinh doanh, tạo niềm tin, uy tín, của toàn thể cán bộ, công nhân viên là người lao động trong đơn vị hăng say thi đua lao động sản xuất, mọi người ai cũng nỗ lực phấn đấu để có thể đạt thành tích cao trong công việc. Công ty đã đưa ra các hình thức nhằm kích thích rất đa dạng cả về vật chất lẫn tinh thần để tạo động lực cho người lao động. Cụ thể là Công ty đã huy động tối đa các nguồn lực, các lợi thế của mình để tương tác một cách hữu hiệu với người lao động, bao gồm cả các yếu tố vật chất và tinh thần, được biểu hiện qua những ưu điểm sau đây:

Về chính sách tiền lương: Công ty TNHH MTV 189 đã xây dựng được hệ thống trả lương tương đối khoa học và hoàn chỉnh dựa trên các nguyên tắc công bằng và phân phối theo mức đóng góp của người lao động, trả lương tương xứng và thỏa đáng với những công lao đóng góp của nhân viên. So với mặt bằng chung của các Công ty trong Tổng cục CNQP thì tiền lương nói riêng và thu nhập nói chung của cán bộ, công nhân viên và toàn thể người lao động trong đơn vị nằm trong tốp đầu của các đơn vị mà Tổng cục CNQP quản lý. Nếu so với thị trường lao động ở Hải Phòng thì không cao nhưng tương đối ổn định, minh bạch, đảm bảo tính công

bằng, công khai, với mức thu nhập ngày được cải thiện năm sau cao hơn năm trước. Các chính sách của công ty về lương, thưởng, quy định dựa trên những tiêu chí hết sức rõ ràng, cụ thể, có quy chế trả lương và thưởng cụ thể cho cán bộ công nhân viên của công ty và được hội đồng tiền lương quyết định. Bên cạnh lương theo sản phẩm, thì người lao động còn có được các khoản phụ cấp khác, trong từng giai đoạn, cho từng đối tượng cụ thể tùy theo mức độ trách nhiệm công việc, kinh nghiệm, thâm niên, năng lực bản thân, môi trường làm, điều kiện lao động... Với Công ty TNHH MTV 189 thì tiền lương đã được sử dụng như một công cụ và đòn bẩy kinh tế.

Tiền thưởng: Công ty TNHH MTV 189 đã xây dựng những quy định, mức thưởng phù hợp với từng ngành nghề, từng đối tượng lao động khác nhau và đa dạng các hình thức khen thưởng thỏa đáng, do đó động viên, khuyến khích người lao động không những cả về mặt vật chất mà còn cả mặt tinh thần... tiền thưởng, tiền năng suất phân phối cho cán bộ công nhân viên mang tính thường kỳ theo hàng tháng, hàng quý, năm, theo thành tích đột xuất và mức thưởng gắn liền với hệ số xếp loại ý thức của từng tháng nên nó cũng có tác dụng kích thích cho người lao động luôn có tinh thần trách nhiệm làm việc nhiệt tình, hăng say để hoàn thành tốt nhiệm vụ mà cấp trên giao, người lao động có tinh thần phấn đấu để đi làm đúng giờ, đủ giờ công, ngày công và chấp hành tuyệt đối chấp hành tốt kỷ luật trong công việc để được xếp loại tốt và có hệ số thưởng cao nhất có thể cho người lao động có thể có được số tiền thưởng cao nhất.

Các chế độ phúc lợi: Công ty luôn thực hiện nghiêm các quy định, quy chế của chính phủ, Bộ Quốc Phòng và Tổng cục CNQP về việc thực hiện chế độ phúc lợi bắt buộc, mở rộng các hình thức phúc lợi tự nguyện để đảm bảo sự chia sẻ, quan tâm, chăm sóc và phát triển con người toàn diện. Các chương trình phúc lợi thiết thực đó trực tiếp mang lại lợi ích và tạo động lực cho người lao động, tác động đến động cơ, thái độ làm việc tự giác, sáng tạo của tất cả các thành viên. Công ty TNHH MTV 189 đã làm hết khả năng để khơi dậy sự tin tưởng, sự thỏa mãn và cảm giác công bằng được bù đắp xứng đáng với những đóng góp của họ.

Bên cạnh các chính sách tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi thì công ty đã chú trọng tới công tác đào tạo và đào tạo lại về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đối với người lao động coi đây là một trong những biện pháp để tạo động lực lao động trong tổ chức. Số người có trình độ chuyên môn kỹ thuật, trình độ tay nghề trong đơn vị ngày càng gia tăng, góp phần tác động tích cực đến sản xuất và đời sống người lao động.

Xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp: Các mối quan hệ lao động trong Công ty được xây dựng khá tốt. Tạo được bầu không khí thân thiện, cởi mở không xảy ra tình trạng tranh chấp lao động hay đình công. Người lao động được làm việc trong môi trường thân thiện, thoải mái. Đồng thời Công ty TNHH MTV 189 luôn chú trọng đầu tư cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, đảm bảo an toàn vệ sinh. Hàng năm đơn vị đã tổ chức định kỳ khám sức khỏe cho 100% người lao động, có biện pháp tư vấn, điều trị kịp thời để khôi phục và tăng cường sức khỏe. Nhờ đó mà người lao động yên tâm tin tưởng gắn bó với công việc, giảm bớt những áp lực, căng thẳng trong công việc cũng như về vấn đề sức khỏe.

Việc phân công và sắp xếp lao động linh hoạt trong từng giai đoạn cụ thể, để phù hợp với ngành nghề đào tạo của người lao động được phát huy đúng ngành, đúng nghề đã giúp người lao động phát huy tốt được khả năng cá nhân.

Công ty TNHH MTV 189 đã duy trì thường xuyên các phong trào thi đua. Sau mỗi phong trào phát động thì có nghiêm túc đánh giá, khách quan và có khen thưởng kịp thời những cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc trong các hoạt động lao động sản xuất từ đó đã động viên người lao động trong Công ty hăng say hơn trong sản xuất kinh doanh.

### **2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **➤ Hạn chế**

Bên cạnh những ưu điểm ở trên thì qua điều tra, phân tích của tác giả tại Công ty TNHH MTV 189 cho thấy thực trạng tạo động lực lao động vẫn còn những hạn chế, nếu khắc phục được sẽ giúp đơn vị nâng cao hơn nữa công tác tạo động lực lao động, cụ thể là:

Các biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động mà công ty đưa ra chưa cụ thể chưa đáp ứng được tối đa nhu cầu người lao động đôi khi còn chung chung, do vậy mà hiệu quả của nó đem lại từ các biện pháp là chưa cao.

Về hình thức trả lương: Hiện nay vẫn còn nhiều công việc chưa có định mức khoán, nếu có thì lại chưa sát với thực tế cho nên hiện tại công ty vẫn phải duy trì song song hai hình thức trả lương đó là theo định mức khoán và theo thời gian. Tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc chưa cụ thể, dẫn đến tình trạng một số bộ phận cán bộ người lao động thiếu tích cực trong làm việc, công việc không hiệu quả nhưng vẫn nhận đủ lương dẫn đến tình trạng cào bằng trong trả lương giữa người làm nhiều cũng như người làm ít, làm công tác tạo động lực lao động bị kém đi phần nào. Đang để nhiều bậc lương và áp dụng không thực sự linh hoạt. Trả lương đôi khi còn chậm không đúng ngày như đã quy định trong thỏa ước lao động tập thể.

Về tiền thưởng: Mức thưởng chưa cao, đôi lúc mang tính chất hình thức lên không cải thiện được nhiều cho đời sống của người lao động. Quy chế thưởng chưa rõ ràng đôi khi mức thưởng, người được thưởng tùy thuộc theo cảm xúc của Ban lãnh đạo. Thời gian thưởng nhiều lúc chưa kịp thời dẫn đến thiếu tính động viên.

Công tác xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp vẫn chưa được chuẩn mực. Tại các phòng, ban, xí nghiệp, phân xưởng, tổ đội môi trường vẫn bị chi phối bởi cả nhân người quản lý trực tiếp. Do đó môi trường làm việc bị dập khuôn máy móc. Có những chỉ huy đơn vị thiếu dân chủ, độc đoán, chuyên quyền, luôn áp đặt các công việc theo ý mình và không để ý tới các ý kiến cấp dưới. Dẫn đến làm hạn chế tính sáng tạo, chủ động, làm yếu đi sức mạnh và đoàn kết tập thể.

Công tác đào tạo vẫn chưa tận dụng và khai thác triệt để tiềm năng của đội ngũ nhân lực chất lượng cao tham gia vào công tác đào tạo. Phương pháp đào tạo chưa áp dụng các phương pháp tiên tiến vào trong đào tạo.

Công ty mới chỉ hỗ trợ một phần chi phí cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Trong quá trình đi đào tạo, người lao động chỉ được hỗ trợ chi phí học tập, còn các chi phí đi lại, sinh hoạt trong quá trình học tập họ phải tự

lo. Do đó, còn tồn tại tình trạng nhiều lao động chủ động xin đi đào tạo khi họ nhận thấy cơ hội thăng tiến, thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho Công ty. Mặc dù chương trình và nội dung đào tạo được Công ty đặc biệt quan tâm nhưng kết quả đào tạo lại chưa được đánh giá đúng mức. Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện, kết thúc khóa đào tạo chỉ có nhận xét đánh giá chung chung, chưa có sự đánh giá cụ thể từng cá nhân và chưa có kiểm tra những kiến thức, kỹ năng mà người lao động tích lũy sau khi được đào tạo. Sau khi được đào tạo người lao động chưa được tạo điều kiện để phát huy các kiến thức đã được đào tạo vào công việc, ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc.

➤ **Nguyên nhân**

- *Nguyên nhân khách quan*

Khoa học công nghệ phát triển nhanh như vũ bão do đó việc tiếp cận với công nghệ tiên tiến của Công ty còn bị hạn chế.

Các chính sách của Nhà nước, Quân đội như chính sách lao động việc làm, lãi suất, thuế ... cũng ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động của đơn vị.

Khủng hoảng kinh tế toàn cầu cũng ảnh hưởng việc tạo động lực lao động của Công ty TNHH MTV 189.

Công tác giáo dục đào tạo của nước ta vẫn còn nhiều bất cập, hiện nay đã đổi mới việc dạy và học nhưng hiệu quả chưa cao.

Trình độ dân trí chưa cao, ý thức trách nhiệm của người lao động đối với tập thể còn nhiều hạn chế.

- *Nguyên nhân chủ quan*

Không ít lao động hiện nay tại Công ty hiện còn đang làm việc trái với ngành nghề đào tạo. Ban Giám đốc, cán bộ quản lý các phòng ban đa số đều được đào tạo từ các trường kỹ thuật trong và ngoài Quân đội do đó kiến thức về quản lý kinh tế còn hạn chế nên chưa phát huy hết năng lực của người lao động.

Trình độ của cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế nên nhiều khi việc tham mưu chưa hợp lý, chưa đem lại hiệu quả cao.

Công ty chưa chủ động trong việc tiếp cận thị trường lao động, còn khá nhiều nguồn tuyển chưa được quan tâm đến như: các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp...

Chính sách đãi ngộ còn hạn chế như: tiền thưởng “giá trị phúc lợi về vật chất mà người lao động nhận được là không cao chưa thực sự kích thích được người lao động sáng tạo”, hỗ trợ nhà ở đối với người lao động chưa được quan tâm.

Việc phân tích và đánh giá công việc còn mang tính hình thức chưa sát thực tế do vậy chưa có hệ thống tiêu chuẩn chức danh công việc rõ ràng và thông tin phục vụ cho công việc còn hạn chế.

Do giới hạn về nguồn kinh phí đầu tư cho các hoạt động tạo động lực lao động của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với đó là sự dàn trải các biện pháp, chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

Bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề tạo động lực lao động nhiều khi đi học tập, đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả lao động mà chỉ để có cơ hội để thăng tiến.

## Tiểu kết chương 2

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu đã trình bày ở phần mở đầu, vận dụng lý luận và thực tiễn được trình bày ở chương 1, chương 2 của luận văn đã giải quyết các vấn đề cụ thể như sau:

Giới thiệu tổng quát về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV 189, lĩnh vực kinh doanh, cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của Công ty.

Phân tích thực trạng về việc tạo động lực trong Công ty TNHH MTV 189; Thực trạng về nhu cầu của người lao động trong công ty; Thực trạng tạo động lực về vật chất và tinh thần cho người lao động thông qua các vấn đề về chính sách tiền lương, chính sách tiền thưởng, chính sách phúc lợi, chính sách dịch vụ, qua công tác đào tạo bồi dưỡng chuyên môn kỹ thuật nghiệp vụ..., Các yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động của Công ty TNHH MTV 189. Bao gồm các yếu tố từ bên trong, các yếu tố từ bên ngoài và các yếu tố từ chính bản thân người lao động.

Qua phân tích thực trạng về việc tạo động lực trong Công ty TNHH MTV 189, tác giả nhận thấy tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 cũng đạt được những kết quả nhất định về môi trường làm việc, mối quan hệ giữa các nhân viên gắn bó đoàn kết, công tác trả lương đa phần làm hài lòng người lao động, doanh nghiệp đã có những quan tâm nhất định đến đời sống của nhân viên và tạo ra sự an tâm công tác cho họ.

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế không nhỏ như vấn đề bố trí, sắp xếp sử dụng nhân sự, đào tạo, bồi dưỡng người lao động, chế độ lương, thưởng... Bên cạnh đó, vấn đề về văn hóa doanh nghiệp còn chưa được chú trọng nhiều, bộ phận công đoàn chỉ là hình thức, chưa thực sự phát huy vai trò của mình trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động. Từ những hạn chế và nguyên nhân tồn tại, tác giả đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực.

Đó là tiền đề cho học viên có những căn cứ, cơ sở lý luận để xây dựng nội dung chương 3 là những giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189.



## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV 189 - BỘ QUỐC PHÒNG**

### **3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng tăng cường tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189**

#### **3.1.1. Quan điểm**

Năm năm qua từ 2013 - 2017, thế giới, khu vực có nhiều diễn biến phức tạp, khó lường. Trong nước, tình hình chính trị, trật tự an toàn xã hội ổn định, quốc phòng, an ninh, đối ngoại được giữ vững và tăng cường, kinh tế có sự tăng trưởng, lạm phát được kiềm chế, an sinh xã hội được cải thiện. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế còn chậm, thu nhập của người lao động tuy đã được cải thiện nhưng còn ở mức thấp. Tổ chức biên chế của Công ty TNHH MTV 189 từng bước được kiện toàn, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh phát triển cả về quy mô, loại hình và đối tượng với yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, công nghệ. Bên cạnh những thuận lợi là cơ bản, Công ty còn không ít khó khăn, thách thức, đội ngũ cán bộ chỉ huy, quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân bậc cao thiếu, trình độ năng lực, kinh nghiệm thực tiễn còn hạn chế; khủng hoảng tài chính, suy thoái kinh tế, cạnh tranh gay gắt, sản phẩm Quốc phòng giảm, cơ sở vật chất bảo đảm cho nghiên cứu, ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh còn nhiều khó khăn. Tình hình trên đã tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong giai đoạn 2013 - 2017.

Đảng ủy ban giám đốc Công ty đã đưa ra nhiều chủ trương, biện pháp lãnh đạo đổi mới toàn diện, đồng bộ hoạt động sản xuất kinh doanh, trọng tâm là đổi mới quy trình quản lý, điều hành sản xuất; chất lượng sản phẩm Quốc phòng và kinh tế từng bước được nâng cao.

Năm năm qua, Đảng ủy ban giám đốc Công ty đã quán triệt sâu sắc Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng, Nghị quyết đại hội Đảng bộ Quân đội lần thứ IX, các nghị quyết của Trung ương, Quân ủy Trung ương và Tổng cục công nghiệp quốc phòng về quan điểm phát triển công nghiệp Quốc phòng, kết

hợp Quốc phòng với kinh tế, kịp thời xác định chủ trương, biện pháp lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện có hiệu quả các dự án được đầu tư.

Công tác tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh đã được lãnh đạo, chỉ đạo chặt chẽ, có nhiều đổi mới, chú trọng khâu xây dựng kế hoạch và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ ngày càng phát triển cả về phạm vi, quy mô và đối tượng khách hàng. Đa dạng hoá sản phẩm, tận dụng, khai thác hiệu quả hệ thống trang thiết bị, phương tiện, kho bãi, nhà xưởng.

Tích cực ứng dụng công nghệ thông tin, phương tiện kỹ thuật vào công tác quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh, bảo đảm tính thống nhất, phát huy tính chủ động, sáng tạo của các cơ quan, xí nghiệp, phân xưởng.

Thường xuyên coi trọng lãnh đạo, chỉ đạo đầu tư, tăng cường cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật, trang thiết bị, bảo đảm phục vụ ngày càng tốt hơn cho nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Đối với nhiệm vụ sản xuất quốc phòng: Quán triệt sâu sắc Nghị quyết 06-NQ/TW của Bộ chính trị về xây dựng và phát triển ngành CNQP đến năm 2020 và những năm tiếp theo; thực hiện nghiêm túc các Chỉ thị, Nghị quyết của Đảng uỷ, Thủ trưởng Tổng cục về nhiệm vụ sản xuất quốc phòng và kinh tế.

Đối với nhiệm vụ sản xuất kinh tế và kinh doanh dịch vụ: Đảng uỷ ban giám đốc Công ty luôn chú trọng lãnh đạo thực hiện tốt việc nắm bắt, dự báo tình hình thị trường trong nước và ngoài nước; tập trung khai thác thị trường trong nước, mở rộng thị trường nước ngoài, xây dựng thương hiệu, thu hút đầu tư, nhất là các đối tác đến từ Hà Lan, Thụy Điển, Singapor, Nhật Bản... Các sản phẩm kinh tế không những mang lại hiệu quả kinh tế cao, mà còn tạo ra cơ hội tiếp cận, chuyển giao công nghệ tiên tiến, trao đổi phương pháp, quy trình, kinh nghiệm quản lý hiện đại, nâng cao sức cạnh tranh, mở rộng thị trường mới, góp phần quan trọng vào việc hoàn thành mục tiêu, kế hoạch, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị, tạo việc làm ổn định, tăng thu nhập và nâng cao các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của Công ty.

Tập trung lãnh đạo triển khai thực hiện nhiệm vụ kinh doanh vật tư, kim khí, dịch vụ cầu cảng hỗ trợ sản xuất phát triển góp phần hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị của đơn vị.

### **3.1.2. Mục tiêu**

➤ *Mục tiêu chung:*

Tổ chức triển khai đồng bộ, toàn diện các biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong công ty. Đảm bảo đủ công ăn việc làm cho người lao động, đời sống của người lao động không ngừng được cải thiện. Để đảm bảo sự phát triển và không ngừng lớn mạnh thì mục tiêu của Công ty trong những năm tới là:

- Đảm bảo triển khai đúng tiến độ các dự án, kế hoạch đã lập, đa dạng hóa các dòng sản phẩm khác nhau.

- Tiếp tục cải tiến công nghệ, thiết bị theo hướng phù hợp để nâng cao hiệu quả sản xuất, đảm bảo an toàn bảo vệ môi trường, cải thiện điều kiện làm việc, tăng năng suất lao động, nâng cao thu nhập cho người lao động để Công ty phát triển bền vững.

- Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

- Hoàn thiện công tác tiền lương và xây dựng chế độ khen thưởng hấp dẫn (đảm bảo mọi chế độ cho người lao động kịp thời, đảm bảo việc tăng lương có thể bù trượt giá thị trường). Nâng cao mức thu nhập cho người lao động lên trên 9 triệu/người/tháng.

- Duy trì cải thiện các chính sách liên quan tới người lao động nhằm đảm bảo duy trì và thu hút lao động có trình độ cao. Nâng cao tay nghề cho công nhân, đào tạo thêm trình độ cao đẳng- đại học, có đủ khả năng về năng lực, trình độ để thích ứng tham gia sản xuất kinh doanh.

- Các giải pháp tạo động lực cho công nhân được lựa chọn tại Công ty không vượt quá năng lực tài chính của Công ty.

- Luôn luôn đáp ứng nhu cầu về nhân sự phục vụ sản xuất kinh doanh hiệu quả. Đẩy mạnh tạo động lực cho người lao động.

- Nghiên cứu và áp dụng khoa học kỹ thuật và khoa học quản lý nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, văn hóa, khoa học kỹ thuật cho người lao động.

- Tiếp tục thu hút lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao.

- Nâng cao trình độ quản lý, điều hành của công ty, tổ chức huấn luyện định kỳ cho nhân viên, nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo lập môi trường làm việc năng động, sáng tạo.

➤ *Mục tiêu cụ thể:*

Những tháng còn lại của năm 2018 và trong năm 2019 công ty cần ưu tiên nguồn lực, tập chung chỉ đạo, điều hành quyết liệt để hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra cụ thể là:

- Đảm bảo triển khai thi công, bàn giao đúng tiến độ các sản phẩm theo hợp đồng đã ký với khách hàng gồm: 01 tàu ký hiệu thiết kế 189-4212. K31 cho công ty cổ phần cao tốc Phú Quốc; 01 tàu ký hiệu thiết kế 189-3911. K34 cho công ty Thành Phát; 02 tàu ký hiệu thiết kế 189-2507. K16 cho công ty cổ phần du lịch Cát Bà; 02 tàu ký hiệu thiết kế 189-3206. K45 cho công ty vận tải Biển Đông.

- Hoàn thiện dự án mở rộng nâng cấp sàn nâng hạ tàu; xây dựng thêm một nhà xưởng mới N6; mua thêm 6 máy hàn Tig.

- Triển khai xây dựng dự án nhà ở xã hội cho cán bộ công nhân, người lao động. Đảm bảo tiến độ, chất lượng.

- Hoàn thiện bộ định mức khoán sản phẩm cho người lao động.

- Tổ chức thi nâng bậc, nâng lương cho người lao động toàn Công ty trong quý 2 năm 2019.

- Tổ chức thi gia hạn, thi cấp chứng chỉ mới cho thợ hàn đã hết hạn cũng như thợ hàn mới.

- Tiếp tục lựa chọn, tuyển dụng thêm công nhân các ngành ống, nội thất, lắp ráp đảm đủ số lượng để bổ sung cho những người nghỉ chế độ.

### **3.1.3. Phương hướng**

Để đáp ứng yêu cầu và những mục tiêu đã đề ra Công ty TNHH MTV 189 đã đưa ra phương hướng phát triển cho công ty trong thời gian tới như sau.

- Cần phải xác định rõ tư tưởng, quan điểm của công tác tạo động lực vật chất, tinh thần trong lao động là công tác không những ban lãnh đạo Công ty phải làm mà người lao động cũng cần phải thực hiện.

- Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực (thường xuyên kiểm tra trình độ nghiệp vụ đánh giá và phân loại trình độ của cán bộ công nhân viên. Đây mạnh công tác đào tạo gắn với xây dựng đội ngũ cán bộ nòng cốt đảm bảo sự gắn bó lâu dài và vì sự phát triển chung của Công ty).

- Trong qua trình thực hiện công tác tạo động lực ở Công ty, cần phải có sự kết hợp từ trên xuống dưới, cấp dưới phải ánh lên cấp trên để cấp trên sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn.

- Bên cạnh đó, các biện pháp nâng cao hiệu quả tạo động lực trong lao động phải có tác dụng kích thích sản xuất kinh doanh ngày một phát triển, tạo lòng tin của người lao động đối với Công ty, để họ có thể an tâm làm việc, gắn bó với Công ty thông qua việc tăng tiền lương, thu nhập một cách ổn định và lâu dài. Đồng thời các biện pháp hoàn thiện và tăng cường công tác tạo động lực trong lao động phải phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty. Nghĩa là các biện pháp 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.

- Tự chủ thiết lập các mối quan hệ với các đối tác kinh tế. Thiết lập các mối liên doanh, liên kết nhằm tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tìm hiểu nghiên cứu thị trường, khai thác tốt hơn thị trường hiện có, tìm kiếm và thiết lập thị trường mới. Tập trung toàn lực vào công tác sản xuất nhằm tăng sản lượng, tăng năng suất, phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng nhằm nâng cao doanh thu, lợi nhuận, đảm bảo việc làm và thu nhập cho cán bộ, công nhân viên của Công ty.

- Đầu tư xây dựng mở rộng và hoàn toàn bộ cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại đáp ứng nhu cầu của thị trường, đồng thời đảm bảo cảnh quan môi trường và vệ sinh an toàn lao động: như nâng cao năng suất thiết bị, sử dụng thiết bị tiết kiệm nhiên liệu, bảo vệ môi trường, thay thế dần các thiết bị cũ, thiết bị lỗi thời, hỏng ... để đảm bảo sức khỏe và tinh thần cho người lao động.

- Xây dựng một quy trình tuyển dụng gồm các bước sau: Lập kế hoạch tuyển dụng; thông báo tuyển dụng; nhận và xét hồ sơ; kiểm tra - sơ vấn; phỏng vấn sâu; khám sức khỏe; phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp; thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn, ra quyết định tuyển chọn.

Liên tục thay mới, bổ sung các dịch vụ, trang thiết bị để đáp ứng nhu cầu phát triển, giúp làm giảm mệt mỏi cho công nhân trong quá trình lao động. Phát triển nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng chuyên môn hóa cao, thông qua công tác tuyển dụng...

- Quản lý chặt chẽ và xây dựng tác phong làm việc khoa học, nghiêm túc, hiệu quả cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật. Tiến hành xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý tài chính. Thực hiện tốt vấn đề bảo toàn và sử dụng vốn, không để sự cố tài chính xảy ra, cần có chính sách về tài chính để kích thích tăng thêm sản phẩm và doanh thu của Công ty.

- Tăng cường đầu tư cho đào tạo nâng cao năng lực quản lý và chuyên môn, kỹ thuật, đội ngũ cán bộ thị trường để đáp ứng yêu cầu phát triển sản xuất kinh doanh và tiêu thụ ngày càng tăng.

- Thực hiện các chính sách với người lao động, Công ty bố trí, sắp xếp theo năng lực trình độ của từng người để nâng cao hiệu quả lao động. Đồng thời tạo điều kiện để người lao động có cuộc sống ổn định, yên tâm làm việc.

Dù là hình thức khuyến khích gì chăng nữa, những gì người lao động đáng được hưởng cần có sự đáp ứng từ phía cấp lãnh đạo. Có như vậy, tinh thần làm việc, tinh thần phục vụ của người lao động mới được cải thiện và ngày càng được nâng cao.

### **3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189**

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

##### **Căn cứ:**

Qua phân tích ở chương 2 cho thấy tại Công ty TNHH MTV 189 mới tiến xác định nhu cầu của người lao động và công tác tạo động lực lao động còn rất chung chung mới chỉ là thực hiện cải cách chính sách quản trị nhân lực, phần đầu tăng tiền lương, tiền thưởng, cung cấp các chế độ đãi ngộ... Nhu cầu của con người rất đa dạng và khó có thể đáp ứng được khi không có phương hướng phát hiện nhu cầu của người lao động. Vì vậy để thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động cần phải có phương hướng phát hiện, xác định được nhu cầu cần nhất của người lao động. Theo các công trình nghiên cứu về tạo động lực thì điều tra xã hội học là phương

pháp xác định nhu cầu của người lao động hiệu quả nhất. Vì vậy nên áp dụng phương pháp này cho Công ty TNHH MTV 189.

### **Các bước tiến hành:**

*Bước 1: Xác định các loại nhu cầu của người lao động*

Dựa theo Maslow phân loại nhu cầu của con người gồm 5 cấp độ:

- Nhu cầu sinh lý
- Nhu cầu an toàn
- Nhu cầu xã hội
- Nhu cầu được tôn trọng
- Nhu cầu tự hoàn thiện

*Bước 2: Xác định các nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu*

- **Nhu cầu 1 (sinh lý):** Là những nhu cầu giúp con người có thể tồn tại như: thực phẩm, nước uống, quần áo, nghỉ ngơi... Người lao động khi làm việc cần có tiền lương để nuôi sống bản thân và gia đình, cần có thời gian nghỉ ngơi để tái tạo lại sức lao động.

- **Nhu cầu 2 (an toàn):** Con người muốn được an toàn về thân thể, tránh khỏi bệnh tật, sự đau đớn và đe dọa. Họ muốn làm việc trong một môi trường an toàn được trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ lao động, được hưởng các phúc lợi y tế và bảo hiểm xã hội một cách đầy đủ... và hơn thế nữa là một công việc ổn định, không bị mất việc làm một cách vô lý.

- **Nhu cầu 3 (xã hội):** Thể hiện ở mong muốn được quan hệ, được hợp tác cũng như giao lưu tình cảm đối với những người xung quanh. Bản chất con người là sống tập thể, hơn nữa họ không thể hoàn thành công việc nếu như thiếu sự giúp đỡ của đồng nghiệp, bạn bè... Người có nhu cầu xã hội cao sẽ thích làm công việc có sự tham gia của nhiều người, có nhiều hoạt động tập thể như: Thể thao, văn nghệ...

- **Nhu cầu 4 (được tôn trọng):** Là mong muốn có địa vị, được mọi người tôn trọng, cũng như tự hào bản thân. Những người có nhu cầu được tôn trọng cao sẽ muốn làm việc tại một môi trường có nhiều cơ hội thăng tiến, được trao nhiều phần thưởng xứng đáng với những thành tích mà họ đã đóng góp cho doanh nghiệp... Những người này thường làm việc rất tích cực và luôn cố gắng học hỏi nâng cao trình độ.

- **Nhu cầu 5 (tự hoàn thiện):** Con người luôn muốn tự khẳng định mình, phát triển toàn diện tất cả các mặt cũng như khai thác các khả năng tiềm ẩn của mình. Họ muốn được làm các công việc đòi hỏi tính sáng tạo, thách thức, tinh thần tự giác và khả năng giải quyết vấn đề. Những người này thường có tài năng và họ luôn muốn tạo ra các thành tích mới, kỷ lục mới, mang lại nhiều lợi ích nhất cho tổ chức.

*Bước 3: Thiết kế câu hỏi. Thiết kế 5 câu hỏi cho mỗi nhu cầu cụ thể*

Ví dụ: Nhu cầu 1:

1. Tôi muốn mức lương cao hơn để trang trải cuộc sống gia đình.
2. Tôi muốn có thêm phụ cấp đi lại.
3. Tôi muốn được đào tạo nâng cao trình độ để mức lương tăng cao.
4. Tôi muốn được ứng trước tiền vào đầu tháng.
5. Tôi muốn có trợ cấp ăn trưa và ca đêm.

*Bước 4: Thiết kế bảng hỏi điều tra*

Thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu hỏi gần giống nhau. Dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu. Trả lời bằng cách khoanh tròn điểm số phù hợp với mình.

Với các mức độ tương ứng là:

1. Đồng ý hoàn toàn
2. Đồng ý một phần
3. Không có ý kiến gì
4. Không đồng ý
5. Không đồng ý hoàn toàn

*Bước 5: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra*

Điều tra đối tượng lãnh đạo, cán bộ quản lý từng cơ quan đơn vị, phòng ban, xí nghiệp, phân xưởng. Có thể phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau để dễ phát hiện nhu cầu như: Giới tính, nghề nghiệp chuyên môn, độ tuổi, trình độ, ...

*Bước 6: Xử lý thông tin phát hiện nhu cầu*

Dùng phương pháp bình quân hóa để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và từng loại nhu cầu:



$$A_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

Xem xét tần suất xuất hiện nhu cầu của từng loại cụ thể theo các đối tượng khảo sát. Việc xem xét đó cho phép biết được trong các nhu cầu thì nhu cầu nào là cần thiết nhất hiện nay.

*Bước 7: Sắp xếp mức độ của các loại nhu cầu*

Dựa theo điểm trung bình đã tính toán để làm cơ sở cho các biện pháp tạo động lực lao động trong Công ty.

Cứ định kỳ một năm một lần Công ty tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động. Phương pháp điều tra nên được tiến hành độc lập và do phòng lao động tiền lương của công ty thực hiện thông qua các phòng ban, xí nghiệp, phân xưởng để tiến hành khảo sát nhu cầu của các nhân viên trong đơn vị mình quản lý và tổng hợp nhu cầu trên đề có cơ sở tham mưu đề xuất với ban giám đốc các giải pháp.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích, đánh giá công việc**

Vai trò của phân tích, đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực và đối với sự phát triển và tồn tại của một tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Quy trình phân tích được thực hiện theo các bước: xây dựng mục tiêu đánh giá, theo dõi từng giai đoạn công việc, đánh giá và điều chỉnh (bao gồm cả thưởng, phạt và kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại). Trong quy trình này, vai trò của bộ phận nhân sự là lập mẫu biểu đánh giá và xây dựng năng lực đánh giá cho cán bộ quản lý trực tiếp.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó, nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo cho người lao động động lực làm việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc của doanh nghiệp.

Người đánh giá có thể dựa trên phương pháp đánh giá theo thang đo đồ họa (người đánh giá sẽ cho ý kiến về tình hình thực hiện công việc của người lao động theo một thang đo được sắp xếp từ thấp đến cao hoặc ngược lại, ứng với mỗi mức

độ đánh giá là một số điểm cụ thể. Tổng số điểm đạt được của các tiêu chí sẽ là điểm cuối cùng của người đó), hay hành vi (kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng của người lao động) để đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp khuyến khích kịp thời người lao động làm việc tốt hơn.

Công ty cũng nên thiết kế bảng đánh giá thực hiện công việc theo mẫu chung theo từng bộ phận ví dụ theo các mảng như khối lượng, chất lượng, thời gian, tiến độ, trách nhiệm, chuyên môn và khả năng làm việc theo nhóm...Tiến hành cho điểm từng phần. Sau đó, riêng mỗi phần nhỏ như kết quả thực hiện công việc lại có bảng đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Người đánh giá sẽ đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên thông qua các bảng đánh giá đó một cách chính xác và trung thực và tổng hợp kết quả đưa ra ý kiến nhận xét của cá nhân sau đó thảo luận với lãnh đạo cấp trên và người lao động trực tiếp về sự đóng góp cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá này có tác dụng tạo động lực cho người lao động và làm cơ sở thưởng và thăng chức cho nhân viên.

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công ty còn bộc lộ nhiều hạn chế. Hiện nay công ty đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho người lao động tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác.

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả người lao động tự đánh giá

và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được người lao động chấp nhận. Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép người lao động có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn người lao động gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với người lao động. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một các khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích người lao động hăng say làm việc và cống hiến hết mình. Phải có thông tin phản hồi cho người lao động về kết quả đánh giá thực hiện côngviệc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp người lao động đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được, nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích người lao động có thêm động lực để hoàn thành công việc.

Công ty sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém, thưởng tương ứng với mức đóng góp của mỗi người và là cơ sở để kỷ luật hay sa thải nhân viên khi vi phạm kỷ luật.

### ***3.2.3. Hoàn thiện hệ thống trả lương cho người lao động***

Cơ sở để trả lương cho người lao động là căn cứ vào vị trí làm việc, công việc được giao, mức độ phức tạp của công việc, mức độ hoàn thành công việc, yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ của người lao động; Tiền lương mà Công ty chi trả cho người lao động là phải dựa trên kết quả thực hiện công việc. Do đó Công ty cần có những nghiên cứu, tham khảo cách trả lương của các doanh nghiệp đang phát triển mạnh để rút ra những bài học kinh nghiệm để hoàn thiện hệ thống trả lương, để tạo động lực lao động cho người lao động.

Mặt bằng tiền lương mà Công ty hiện đang trả cho cán bộ công nhân viên của Công ty so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp quốc phòng khác cùng thuộc tổng cục công nghiệp quốc phòng quản lý thì cũng nằm trong tốp đầu. Nếu so sánh với các đơn vị đóng tàu khác cả trong và ngoài quân đội thì mặt bằng lương của Công ty TNHH MTV 189 cũng là tương đối cao hơn hoặc ngang ngửa so với các đối thủ cạnh tranh và các ngành khác. Tuy nhiên do số lượng lao động đông, phân thành nhiều cấp và trình độ lao động lại khác nhau nên công tác tiền lương của Công ty còn nhiều bất cập.

Sau một thời gian làm việc tại Công ty TNHH MTV 189 và quá trình nghiên cứu để hoàn thiện đề tài tốt nghiệp về tạo động lực lao động tại đây học viên cũng mạnh dạn đưa ra một vài kiến nghị để hoàn thiện một số yếu tố trong việc trả lương như sau:

Một là, xem xét điều chỉnh mức lương giữa những công việc phổ thông không cần đòi hỏi tay nghề bậc thợ cao và các công việc phức tạp đòi hỏi người thợ phải có tay nghề cao mới làm được lên có sự chênh lệch rõ ràng. Nếu để sự chênh lệch lớn, thì sẽ tạo động lực tốt cho lao động có tay nghề. Những người lao động khác mà chưa được trả lương cao thì họ sẽ phải phấn đấu nhiều hơn nữa để được trả lương cao qua đó thúc đẩy sự học hỏi, sự tự giác trong công việc để đạt được năng suất cao. Vì vậy, Công ty có thể tính toán lại hệ số lương trong thang bảng lương sao cho phù hợp để khuyến khích tạo động lực lao động hơn.

Hai là, khoán sản phẩm đến trực tiếp cho người lao động để thuận lợi cho việc tính lương và xếp loại dựa vào mức khoán cũng như khi người lao động thực

hiện vượt mức khoán của Công ty đề ra. Từ đó Công ty có thể đưa ra các hình thức trả lương lũy tiến theo sản phẩm để kích thích tinh thần làm việc tốt hơn của người lao động. Với kết quả khối lượng người lao động đạt vượt mức, đơn giá sẽ điều chỉnh tăng theo từng khoảng vượt mức.

Ba là, khi bổ nhiệm cán bộ thì kèm theo đó là quyết định tăng lương kịp thời cho người lao động, tránh tình trạng bổ nhiệm tạm thời giữ chức để theo dõi một thời gian rồi mới tăng lương trong khi người lao động thôi giữ chức nữa thì lại hạ lương ngay khi có quyết định trong tháng đó.

Bốn là, giải thích và cung cấp thông tin đầy đủ cho người lao động để họ hiểu rõ về qui chế trả tiền lương của Công ty, cũng như cách tính toán lương, hệ số lương... Để người lao động thấy được cách trả lương minh bạch từ đó họ có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được hưởng cũng như của những người đồng nghiệp khác cùng Công ty, hoặc với các mức lương ở các doanh nghiệp khác.

Hệ thống trả lương của Công ty TNHH MTV 189 đã tạo động lực được cho một bộ phận người lao động làm công tác quản lý nhưng chưa thực sự tạo được động lực cho bộ phận trợ lý, nhân viên, tiền lương người lao động nhận được hàng tháng đã phần nào đảm bảo được các yêu cầu của người lao động: đảm bảo tính pháp lý; Tiền lương trả dựa trên sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động, căn cứ vào mức độ phức tạp và vị trí của công việc, yêu cầu về kinh nghiệm, trình độ kỹ năng, tay nghề của người lao động; Tiền lương, tiền công mà Công ty chi trả cho người lao động phải dựa trên năng suất lao động và kết quả thực hiện công việc.

#### **3.2.4. Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi**

##### **➤ Hoàn thiện chính sách khen thưởng**

Công ty cần xây dựng chính sách thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật, đi thăm quan du lịch trong nước và nước ngoài,... Ngoài ra tăng cường việc thưởng đột xuất, thưởng trong các đợt thi đua trào mừng kỷ niệm các ngày lễ lớn của đất nước, thưởng trong tiết kiệm nguyên

vật liệu, trong giữ gìn vệ sinh chung, trong đảm bảo an toàn cả về tai nạn lao động cũng như trong tham gia giao thông hàng ngày.

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí khen thưởng của từng ngành nghề cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng ngành nghề lao động cần thiết phải định rõ những tiêu chí khen thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm ngành nghề. Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được nhận thưởng thì khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. Nếu vì lý do gì đó mà chưa thể trao được phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời biểu dương, khen ngợi, ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định khen thưởng để quá xa so với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Việc khen thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho đơn vị. Các quyết định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động trong Công ty được biết để phấn đấu, nỗ lực hơn trong công việc. Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

➤ *Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Trong quá trình làm việc tại Công ty. Khi người lao động gặp phải những khó khăn phát sinh ngoài ý muốn thì Công ty cũng cần đưa ra những chính sách để đồng viên giúp đỡ họ để nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất thì Công ty cũng cần quan tâm

đến các yếu tố tinh thần như tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động kịp thời. Điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động. Tất cả những việc làm này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của người lao động đối với doanh nghiệp, giúp họ an tâm khi làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty.

Thường xuyên tổ chức phát động các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế. Các phong trào thi đua tạo điều kiện cho người lao động có thể học hỏi kiến thức, kinh nghiệm từ các người đồng nghiệp khác tạo ra sự gần gũi, hiểu nhau hơn giữa mọi người với nhau. Nếu các phong trào thi đua hợp lý, đúng đắn thì sẽ góp phần lớn trong việc thỏa mãn các nhu cầu tinh thần cho người lao động như: nhu cầu giao tiếp, học hỏi... Khi xã hội ngày càng phát triển thì các phong trào thi đua đoàn thể ngày càng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Đối với khối lao động trực tiếp sản xuất. Công ty nên có các chính sách quan tâm hơn nữa, thông qua việc quan tâm đến cả gia đình người lao động, như tổ chức tặng quà cho các cháu nhân ngày quốc tế thiếu nhi 01/06 hay ngày Tết trung thu. Công ty cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt cho tập thể người lao động trong Công ty thông qua các hình thức tuyên truyền khác nhau như việc thường xuyên tổ chức các phong trào văn hóa, thể dục thể thao vào các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày kỷ niệm thành lập Công ty và có giải thưởng cho cá nhân, tập thể thắng trong các cuộc thi và nêu danh ghi nhận thành tích. Đồng thời tiếp tục duy trì và tiếp tục phát huy hơn nữa chính sách phúc lợi cho khối lao động gián tiếp để họ yên tâm và cống hiến hết mình cho Công ty.

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

- Thường xuyên tổ chức giao lưu văn hoá thể dục thể thao giữa các xí nghiệp, phân xưởng, phòng ban trong Công ty và giữa Công ty với các đơn vị bên ngoài. Thành lập các đội thể thao như bóng đá, bóng chuyền, cầu lông,...; xây dựng sân bóng, nhà thi đấu thể thao để người lao động có cơ hội vận động, giải tỏa căng thẳng sau thời gian làm việc. Từ đó người lao động sẽ thân thiết và hiểu nhau hơn.

- Thực hiện giúp đỡ tài chính: Với những người lao động có nhu cầu chính đáng về tài chính để mua nhà, mua xe thì cho họ vay một khoản tiền mà không tính lãi suất nhằm giúp đỡ họ và khoản tiền này sẽ bị khấu trừ dần trong tiền lương hàng tháng.

- Cung cấp thêm một số dịch vụ cho người lao động như: tư vấn sức khỏe, tư vấn tình yêu và hôn nhân...

- Thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch ở những địa điểm khác nhau cho người lao động và gia đình của họ. Tránh hiện tượng lặp đi lặp lại một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán đối với người lao động.

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

### ***3.2.5. Đảm bảo điều kiện làm việc cho người lao động***

Ngành đóng tàu là một trong những ngành công nghiệp nặng, có yếu tố nguy hiểm và độc hại cao hơn nhiều so với các ngành nghề khác do đó Công ty cần thường xuyên quan tâm để tạo ra một môi trường làm việc an toàn, thoải mái, dễ chịu hơn nữa, tạo ra tính đoàn kết phấn đấu cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty vì mục tiêu chung. Cán bộ công nhân viên trong Công ty sẽ cảm thấy yên tâm và thoải mái hơn khi họ được làm việc trong môi trường tốt, được tôn trọng và có các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình. Ban giám đốc có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động như:

- Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong Công ty.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho Công ty và truyền đạt cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho Công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc.
- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.



- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty.
- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho Công ty.
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về Công ty, tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên, cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

Để giảm thiểu tiếng ồn ở các xưởng sản xuất do các máy móc thiết bị gây ra, Công ty cần tiếp tục đổi mới trang thiết bị và thường xuyên bảo dưỡng máy móc, thiết bị để giảm bớt cường độ tiếng ồn tránh ảnh hưởng tới người công nhân khi lao động. Từ đó có thể giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp người lao động làm việc với hiệu quả cao hơn. Việc làm này cũng giúp cho họ cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về bệnh nghề nghiệp. Công ty cần đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để người lao động hồi phục sức khỏe lao động sau thời gian làm việc mệt mỏi và giảm bớt căng thẳng, áp lực trong công việc:

*Về thời gian làm việc:* Do điều kiện làm việc của công nhân là thường xuyên phải làm việc trong các không gian kín, các hầm kết và cả ngoài trời vì vậy Công ty cần có chế độ làm việc mùa đông, mùa hè khác nhau thay vì như trước đây chế độ làm việc mùa đông và mùa hè như nhau. Đối với mùa hè thì thời giờ làm việc buổi sáng bắt đầu sớm và kết thúc sớm, buổi chiều thì bắt đầu muộn và kết thúc muộn để tránh được nhiệt độ cao, nóng bức của mùa hè. Đối với thời tiết mùa đông thì buổi sáng bắt đầu muộn và kết thúc muộn, buổi chiều thì bắt đầu sớm và kết thúc sớm, thời gian nghỉ trưa sẽ ngắn hơn mùa hè. Công ty nên áp dụng chế độ làm việc này để đảm bảo sức khỏe cho người lao động nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Hạn chế tổ chức làm việc thêm giờ bởi nếu làm việc thêm giờ kéo dài thì hiệu quả làm việc sẽ không cao và ảnh hưởng cả đến ngày làm việc tiếp theo.

*Về tiếng ồn, bệnh nghề nghiệp và vệ sinh nơi làm việc:* Do đặc điểm ngành đóng tàu luôn tồn tại những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe người lao động tiếng ồn, bụi kim loại, khói hàn dẫn đến nhiều nguy cơ về vấn đề an toàn và vệ sinh lao động vì vậy công ty có thể: Tìm các biện pháp công nghệ để giảm bớt việc gây ra tiếng

òn. Chế tạo các hệ thống thu hút các khói bụi từ vật liệu mài, hàn. Mua máy quét dọn vệ sinh công nghiệp để vệ sinh thường xuyên khu vực thi công.

Bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố thu nhập để tạo động lực cho người lao động, Công ty cũng cần chú trọng đến việc đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp tinh thần để tạo và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động làm việc như:

- Tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho người lao động vì mục tiêu chung của Công ty.

- Thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những người lao động.

- Thiết lập hòm thư góp ý để người lao động có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với Công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra.

- Tạo điều kiện cho người lao động rèn luyện thân thể và không ngừng vận động, khuyến khích người lao động tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào. Từ đó giúp người lao động nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

### ***3.2.6. Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp***

Lộ trình thăng tiến là một chính sách phát triển nghề nghiệp có tác dụng rất tốt để tạo động lực lao động cho người lao động và là một trong những yếu tố hàng đầu để giữ người lao động gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Học viên đề xuất một bản lộ trình thăng tiến để phát triển nghề nghiệp cho mỗi vị trí qua các bước tại Công ty TNHH MTV 189 như sau:

Bước 1: Từ yêu cầu của từng nhiệm vụ cụ thể Công ty xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng và chính xác.

Hiện nay công ty chưa xây dựng được bản mô tả công việc rõ ràng và chính xác nên bản thân người lao động chưa ý thức hết được trách nhiệm của mình. Thực trạng này dẫn đến sự chông chéo khi giải quyết công việc. Những quy định cụ thể,

chi tiết về công việc, phạm vi, quyền hạn với mỗi vị trí công tác là động lực để người lao động yên tâm công tác và ý thức rõ ràng với công việc được giao.

Bước 2: Xây dựng hệ thống chức danh và ngạch bậc: các điều kiện phát triển hệ ngạch bậc cho từng các chức danh.

Công ty đã có quy định về chức danh và ngạch bậc nhưng chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động một phần do người lao động chưa thấy đường hướng phấn đấu cho bản thân. Họ chưa rõ phải đạt các điều kiện gì để có thể đạt được những ngạch bậc cao hơn tương ứng với vị trí, chức danh họ đang đảm nhận.

Bước 3: Xây dựng các mức độ năng lực, khung năng lực và các chuẩn đánh giá cá nhân.

Chế độ lương thưởng của công ty đang xây dựng nhằm hướng tới công bằng dựa trên năng lực cá nhân người lao động. Người lao động sẽ có động lực làm việc, sáng tạo nhiều hơn. Hạn chế của chế độ lương hiện tại chính là tiêu chí để đánh giá năng lực, thiếu các chuẩn đánh giá người lao động nên chế độ lương thưởng chưa phát huy mạnh được tính tạo động lực cho người lao động.

Bước 4: Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp cho từng nhóm công việc và các chính sách.

Người lao động tại công ty thiếu những thông tin cụ thể về lộ trình thăng tiến cũng như phát triển nghề nghiệp với vị trí công việc họ đang đảm nhận. Một lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp cụ thể sẽ là động lực thôi thúc người lao động phấn đấu nhiều hơn. Việc nhìn thấy trước những đích đến khi bản thân nỗ lực sẽ giúp người lao động phấn khởi làm việc, say mê nghiên cứu cải tiến kỹ thuật.

Bước 5: Tìm kiếm và đề bạt những người phù hợp và có khả năng với công việc nhất.

Công tác đề bạt những năm gần đây đã được các cấp lãnh đạo công ty chú trọng tuy vậy chưa thực sự tạo được những đột biến. Những nhân tố trẻ, có năng lực chưa có nhiều cơ hội đề bạt. Hiện tại những đề bạt của công ty vẫn đang dựa nhiều vào thâm niên công tác, đề bạt có tính chuyển giao giữa các đơn vị. Việc những cán bộ được đề bạt tại nhiệm trong thời gian dài cũng làm giảm động lực của những nhân viên thuộc cấp. Họ không cảm thấy nỗ lực của họ được nhìn nhận. Yêu cầu

cấp thiết là công ty cần tìm kiếm và đề bạt những người phù hợp và có khả năng với công việc nhất chứ không phải là một người công tác lâu năm nhất.

Cần phân tích kỹ trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm của nhân viên một cách có hệ thống để xây dựng lộ trình đào tạo cho phù để có thể phát triển nghề nghiệp tương lai. Các cách thức đào tạo của công ty vẫn đang bộc lộ những điểm yếu: sự dàn trải, không đáp ứng đúng yêu cầu của công việc của mỗi cá nhân, xảy ra các trường hợp người lao động được đào tạo lại cái họ đã thành thạo gây lãng phí tiền cũng như thời gian lao động.

### **Tiểu kết chương 3**

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 cho thấy: Công ty đã quan tâm tới công tác tạo động lực lao động và đã có những biện pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả của công tác này. Tuy nhiên do sự phát triển của nền kinh tế sự thay đổi của môi trường xã hội nên một số biện pháp của Công ty không còn phù hợp và cần đổi mới để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác tạo động lực lao động trong Công ty.

Tạo động lực thực chất là giải quyết tốt mối quan hệ giữa công việc và thu nhập. Giải quyết tốt mối quan hệ này bao nhiêu thì càng tạo được động lực lao động cho người lao động bấy nhiêu. Những giải pháp này có thể thực hiện được trong thực tế, và theo quan điểm cá nhân tác giả sẽ là phù hợp.

Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 là một yêu cầu mang tính cấp thiết đối với Công ty trong thời đại hội nhập, cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt và khốc liệt, các khu Công Nghiệp đang thu hút rất nhiều nguồn nhân lực nên. Để đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của xã hội, Công ty TNHH MTV 189 cần quan tâm và ưu tiên đến yếu tố con người, đây là nhân tố chính góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Để góp phần tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 học viên đã đề xuất một số giải pháp. Các giải pháp này tập trung vào việc hoàn thiện công tác xác định nhu cầu và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu, hoàn thiện công tác trả lương, khen thưởng và phúc lợi, đẩy mạnh công tác cải thiện môi trường làm việc và có lộ trình thăng tiến rõ ràng cho cán bộ công nhân viên Công ty.

## KẾT LUẬN

Như vậy có thể khẳng định rằng, tạo động lực trong lao động có một vai trò quan trọng cho cả người lao động và doanh nghiệp. Vì tạo động lực lao động sẽ kích thích, tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó tăng tiền lương và thu nhập cho bản thân người lao động. Đồng thời, tạo động lực trong lao động sẽ giúp doanh nghiệp có doanh thu lớn, lợi nhuận cao, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường được nâng lên. Do đó, cần phải tăng cường và quan tâm đến công tác tạo động lực trong lao động.

Qua khảo sát, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực trong lao động tại Công ty TNHH MTV 189 - Bộ Quốc Phòng trong những năm gần đây, tác giả nhận thấy công ty đã có những biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động như chính sách lương với hai hình thức trả lương khác nhau giữa khối trực tiếp và gián tiếp. Hình thức trả lương này với mục đích để thúc đẩy người lao động nâng cao tinh thần hăng say lao động và từ năng suất lao động sẽ là cơ sở tính hệ số k – hệ số năng suất lao động. Kết quả cụ thể là lương của người lao động đã tăng đều từ năm 2013 đến 2017. Đây là một chủ chương, biện pháp tốt trong tạo động lực lao động nhưng nó lại có mặt hạn chế đó chính là việc tính thời gian, năng suất lao động, đánh giá chuyên cần. Tính chủ quan và hình thức trong cách tính đã làm cho công tác tính lương chưa hoàn thiện, còn tình trạng cào bằng, nể nang nhau trong tính lương tại các đơn vị. Bên cạnh chính sách lương thì chính sách thưởng của công ty tuy đã phần nào khích lệ được người lao động cống hiến cho công ty, mặt khác nó còn bộc lộ những tồn tại như: phụ thuộc vào cảm tính của ban lãnh đạo, thưởng phụ thuộc vào mức lương của từng cá nhân, thưởng đồng đều. Các chế độ phúc lợi: khám sức khỏe, du lịch... được triển khai hàng năm. Việc khám sức khỏe tổng quát mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá và xếp loại sức khỏe của người lao động tại thời điểm khám mà chưa có những phân tích cụ thể để có những phương hướng, cách thức nâng cao thể lực người lao động. Công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo nhằm khuyến khích người lao động nâng cao trình độ, tạo động lực phấn đấu nhưng mức hỗ trợ vật

chất cho người lao động chưa đủ lớn nên chủ chương này chưa đạt được hiệu quả thực chất khi chưa tạo động lực để người lao động học tập nâng cao trình độ mà học, thi tay nghề chỉ để bổ nhiệm, nâng lương. Môi trường văn hóa doanh nghiệp tại công ty đã và đang hình thành vẫn chưa thực sự gắn kết được tất cả người lao động. Để tạo động lực lao động được hiệu quả hơn thì Ban giám đốc Công ty cần quan tâm hơn nữa đến khắc phục những hạn chế trong công tác trả lương, các chế độ phúc lợi, tiền thưởng, điều kiện môi trường làm việc tốt, cơ hội thăng tiến cho người lao động, công tác tổ chức đào tạo và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động. Từ đó mới phát huy được vai trò của tạo động lực. Đồng thời, Công ty cần phải chú trọng hơn nữa đến vấn đề con người - công nghệ nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sản xuất, doanh thu và nâng cao thu nhập cho người lao động.

Luận văn cũng đã đem lại những đóng góp nhất định trong nghiên cứu, nhưng do thời gian nghiên cứu hạn hẹp, luận văn này chắc chắn còn nhiều thiếu sót. Do vấn đề tạo động lực vật chất, tinh thần trong lao động là một vấn đề rộng và phức tạp,

trong điều kiện và khả năng có hạn chế. Cho nên, trong luận văn này của tác giả chỉ nêu một số nhận thức cơ bản về tạo động lực và khảo sát tình hình thực tế tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV 189 từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động. Những giải pháp trên chỉ là những ý kiến chủ quan của riêng cá nhân tác giả, do đó nó còn có thể mắc phải một số hạn chế, sai sót. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô cùng các bạn quan tâm tới đề tài này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2009). *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*. NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*. NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
3. Lê Thị Kim Chi (2002). *Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*. Luận án tiến sĩ, Viện Triết học, Hà Nội.
4. Daniel H. Pink (Kim Ngọc, Thuỷ Nguyệt dịch) (2010). *Sách động lực 3.0*. NXB Thời đại, Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2015). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng Hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
6. Trần Minh Đạo (2002). *Giáo trình Marketing căn bản*. NXB Giáo dục, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2014). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Lao động xã hội.
9. Đinh Tuấn Hải (2010). *Quản trị nguồn nhân lực ngành xây dựng*. NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
10. Lê Đình Lý (2012). *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Trần Thế Hùng (2008). *Hoàn thiện cơ chế quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*. giả trong đề tài Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.



12. Nguyễn Thế Phong (2010). *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nông sản khu vực phía Nam*. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
13. Phòng An toàn Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác vệ sinh an toàn tại Công ty năm 2013.
14. Phòng An toàn Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác vệ sinh an toàn tại Công ty năm 2014.
15. Phòng An toàn Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác vệ sinh an toàn tại Công ty năm 2015.
16. Phòng An toàn Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác vệ sinh an toàn tại Công ty năm 2016.
17. Phòng An toàn Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác vệ sinh an toàn tại Công ty năm 2017.
18. Phòng Chính trị Công ty TNHH MTV 189. Các quyết định bổ nhiệm chức danh cán bộ; Báo cáo công tác thi đua, khen thưởng tại Công ty năm 2013.
19. Phòng Chính trị Công ty TNHH MTV 189. Các quyết định bổ nhiệm chức danh cán bộ; Báo cáo công tác thi đua, khen thưởng tại Công ty năm 2014.
20. Phòng Chính trị Công ty TNHH MTV 189. Các quyết định bổ nhiệm chức danh cán bộ; Báo cáo công tác thi đua, khen thưởng tại Công ty năm 2015.
21. Phòng Chính trị Công ty TNHH MTV 189. Các quyết định bổ nhiệm chức danh cán bộ; Báo cáo công tác thi đua, khen thưởng tại Công ty năm 2016.

22. Phòng Chính trị Công ty TNHH MTV 189. Các quyết định bổ nhiệm chức danh cán bộ; Báo cáo công tác thi đua, khen thưởng tại Công ty năm 2017.
23. Phòng KCS Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Công ty năm 2013.
24. Phòng KCS Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Công ty năm 2014.
25. Phòng KCS Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Công ty năm 2015.
26. Phòng KCS Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Công ty năm 2016.
27. Phòng KCS Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại Công ty năm 2017.
28. Phòng Kỹ Thuật – Công Nghệ Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác đảm bảo kỹ thuật, công nghệ tại Công ty năm 2013.
29. Phòng Kỹ Thuật – Công Nghệ Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác đảm bảo kỹ thuật, công nghệ tại Công ty năm 2014.
30. Phòng Kỹ Thuật – Công Nghệ Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác đảm bảo kỹ thuật, công nghệ tại Công ty năm 2015.
31. Phòng Kỹ Thuật – Công Nghệ Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác đảm bảo kỹ thuật, công nghệ tại Công ty năm 2016.
32. Phòng Kỹ Thuật – Công Nghệ Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo công tác đảm bảo kỹ thuật, công nghệ tại Công ty năm 2017.
33. Phòng tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tại Công ty năm 2013.
34. Phòng tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tại Công ty năm 2014.

35. Phòng tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tại Công ty năm 2015.
36. Phòng tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tại Công ty năm 2016.
37. Phòng tài chính kế toán Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh tại Công ty năm 2017.
38. Phòng tổ chức lao động Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo tổ chức biên chế; Báo cáo chi trả tiền lương; Báo cáo cơ cấu lao động; Báo cáo công tác đào tạo; Thỏa ước lao động tập thể tại Công ty năm 2013.
39. Phòng tổ chức lao động Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo tổ chức biên chế; Báo cáo chi trả tiền lương; Báo cáo cơ cấu lao động; Báo cáo công tác đào tạo; Thỏa ước lao động tập thể tại Công ty năm 2014.
40. Phòng tổ chức lao động Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo tổ chức biên chế; Báo cáo chi trả tiền lương; Báo cáo cơ cấu lao động; Báo cáo công tác đào tạo; Thỏa ước lao động tập thể tại Công ty năm 2015.
41. Phòng tổ chức lao động Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo tổ chức biên chế; Báo cáo chi trả tiền lương; Báo cáo cơ cấu lao động; Báo cáo công tác đào tạo; Thỏa ước lao động tập thể tại Công ty năm 2016.
42. Phòng tổ chức lao động Công ty TNHH MTV 189. Báo cáo tổ chức biên chế; Báo cáo chi trả tiền lương; Báo cáo cơ cấu lao động; Báo cáo công tác đào tạo; Thỏa ước lao động tập thể tại Công ty năm 2017.
43. Vũ Thị Uyên (2008). *Tạo động lực lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*. Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

## PHỤ LỤC 01: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Mục đích của phiếu khảo sát này nhằm lấy ý kiến của các anh/chị về công việc, về hoạt động tạo động lực của Công ty hiện nay nhằm đánh giá được thực trạng, trên cơ sở đó tìm ra những giải pháp đẩy mạnh công tác này. Anh/chị hãy trả lời câu hỏi này dưới đây, với mỗi câu hỏi có các câu trả lời sẵn. Ngoài ra, nếu những câu trả lời không làm anh/chị hài lòng hãy ghi thêm câu trả lời của anh/chị mà anh/chị cho là đúng nhất.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị.

Họ và tên: .....

Chức danh công việc: .....

Bộ phận:.....

Trình độ chuyên môn: .....

### I. KHẢO SÁT NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Vì sao anh/chị lựa chọn công việc hiện tại anh/chị đang làm? (Hãy sắp xếp các yếu tố sau đây theo vị trí giảm dần mức độ quan trọng từ 1 đến 10)

STT	Yếu tố lựa chọn	Vị trí
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ thỏa đáng	
2	Công việc có tính ổn định	
3	Điều kiện làm việc tốt	
4	Mối quan hệ tập thể đoàn	
5	Ghi nhận thành tích trong công việc	
6	Cơ hội được đào tạo	
7	Cơ hội thăng tiến	
8	Công việc phù hợp năng lực	
9	Lịch trình làm việc thích hợp	
10	Tự chủ trong công việc	

## II. KHẢO SÁT VỀ BẦU KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY

**1. Anh/ chị đánh giá môi trường làm việc của Công ty như thế nào? (Vui lòng khoanh vào số đúng nhất với ý kiến của anh/ chị)**

1. Đồng ý hoàn toàn
2. Đồng ý một phần
3. Không có ý kiến
4. Không đồng ý
5. Không đồng ý hoàn toàn

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Công việc bố trí có phù hợp với khả năng không?	1	2	3	4	5
2	Phân công trách nhiệm trong công việc có rõ ràng, hợp lý không?	1	2	3	4	5
3	Công việc có khả năng thăng tiến không?	1	2	3	4	5
4	Khả năng thăng tiến có công bằng và khách quan không?	1	2	3	4	5
5	Bầu không khí làm việc có thân thiện, vui vẻ, không?	1	2	3	4	5
6	Trang thiết bị làm việc có đảm bảo không?	1	2	3	4	5

**2. Anh/chị được luân chuyển thực hiện công việc trong tổ chức? (Vui lòng lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu X vào ô trống)**

- Có
- Không

**3. Nếu có thì lý do được luân chuyển là:**

- 1. Điều hòa nhân lực trong tổ chức
- 2. Lấp các vị trí việc làm trống

- 3. Sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động
- 4. Để phát huy được năng lực của mỗi cá nhân
- 5. Lý do khác ( Ghi cụ thể.....)

### III. KHẢO SÁT VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY

**1. Anh/ chị có nhận xét gì về công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty TNHH MTV 189 ?** (Vui lòng khoanh vào số đúng nhất với ý kiến của anh/chị)

1. Đồng ý hoàn toàn
2. Đồng ý một phần
3. Không có ý kiến
4. Không đồng ý
5. Hoàn toàn không đồng ý

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Có hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc không?	1	2	3	4	5
2	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Các tiêu chí đánh giá là đầy đủ và hợp lý không?	1	2	3	4	5
4	Có hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng không?	1	2	3	4	5
5	Kết quả công ty đánh giá có phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc không?	1	2	3	4	5
6	Có được cấp trên và đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị tại Công ty	1	2	3	4	5

**2. Nếu chưa thấy hài lòng với đánh giá thực hiện công việc, xin anh/chị cho biết nguyên nhân?** (lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu X vào ô trống)

- Đánh giá thiếu công bằng

- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý
- Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý
- Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa gắn với kết quả thực hiện công việc
- Phương pháp đánh giá không hợp lý
- Thiếu thông tin phản hồi

Khác ( Ghi cụ thể:.....)

#### **IV. KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ VỀ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY**

**1. Anh/chị có nhận xét gì về chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mà Công ty đang triển khai (Vui lòng khoanh vào số đúng nhất với ý kiến của anh/chị)**

1. Đồng ý hoàn toàn
2. Đồng ý một phần
3. Không có ý kiến
4. Không đồng ý
5. Không đồng ý hoàn toàn

STT	Nội Dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Chương trình đào tạo đáp ứng được yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
2	Phương pháp đào tạo hợp lý	1	2	3	4	5
3	Số lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của người lao động	1	2	3	4	5
4	Sử dụng sau đào tạo hợp lý	1	2	3	4	5
5	Có hứng thú với các khóa đào tạo do Công ty tổ chức	1	2	3	4	5

**2. Nếu chưa hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty, xin anh/chị hãy cho biết nguyên nhân? (lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu X vào ô trống)**

- Không xác định đúng nhu cầu và đối tượng đào tạo
- Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ
- Phương pháp và nội dung đào tạo chưa hợp lý
- Do quản lý công tác đào tạo và sau đào tạo còn nhiều hạn chế
- Kinh phí đào tạo hạn chế
- Chất lượng giảng viên
- Do bản thân người được đào tạo
- Khác ( Ghi cụ thể .....)

**V. Theo anh/chị để tiếp tục tạo động lực lao động thì Công ty phải cải thiện những yếu tố nào sau đây? (lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu X vào ô trống)**

- 1. Chế độ tiền lương, thưởng, kỷ luật
- 2. Chế độ phúc lợi
- 3. Đánh giá thực hiện công việc
- 4. Môi trường làm việc
- 5. Văn hóa doanh nghiệp
- 6. Đào tạo và phát triển nhân tài
- 7. Khác (Ghi cụ thể.....)

**Xin cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị**



## PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA THU THẬP THÔNG TIN

**Bảng 2.1. Kết quả khảo sát các nhu cầu của người lao động tại công ty TNHH MTV 189**

Nhu cầu	Các mức độ thoả mãn nhu cầu của người lao động																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Thu nhập cao, chế đãi ngộ thỏa đáng	114	47.5	26	10.8	26	10.8	22	9.2	14	5.8	18	7.5	7	2.9	6	2.5	5	2.1	2	0.8
Công việc có tính ổn định	26	10.8	88	36.7	24	10.0	20	8.3	20	8.3	16	6.7	24	10.0	14	5.8	6	2.5	2	0.8
Điều kiện làm việc tốt	22	9.2	18	7.5	16	6.7	22	9.2	24	10.0	16	6.7	16	6.7	32	13.3	55	22.9	19	7.9
Mối quan hệ tập thể đoàn kết	16	6.7	18	7.5	22	9.2	20	8.3	26	10.8	22	9.2	57	23.8	20	8.3	17	7.1	22	9.2
Ghi nhận thành tích trong công việc	10	4.2	16	6.7	18	7.5	20	8.3	14	5.8	60	25.0	32	13.3	26	10.8	24	10.0	20	8.3
Cơ hội được đào tạo	16	6.7	18	7.5	14	5.8	16	6.7	64	26.7	24	10.0	18	7.5	12	5.0	22	9.2	36	15.0
Cơ hội thăng tiến	2	0.8	6	2.5	14	5.8	18	7.5	22	9.2	30	12.5	32	13.3	32	13.3	30	12.5	54	22.5
Công việc phù hợp năng lực	22	9.2	18	7.5	16	6.7	68	28.3	24	10.0	18	7.5	16	6.7	22	9.2	17	7.1	19	7.9
Lịch trình làm việc thích hợp	6	2.5	18	7.5	74	30.8	18	7.5	16	6.7	20	8.3	18	7.5	20	8.3	28	11.7	22	9.2
Tự chủ trong công việc	6	2.5	14	5.8	16	6.7	16	6.7	16	6.7	16	6.7	20	8.3	56	23.3	36	15.0	44	18.3
<b>Tổng cộng</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

**Bảng 2.2. Đánh giá kết quả về bầu không khí làm việc cho người lao động tại công ty TNHH MTV 189**

STT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1	2	3	4	5							
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>A</b>	<b>Môi trường làm việc</b>												
1	Công việc bố trí có phù hợp với khả năng không?	4	1.7	5	2.1	74	30.8	15	6.3	142	59.2	240	100
2	Phân công trách nhiệm trong công việc có rõ ràng, hợp lý không?	10	4.2	12	5.0	64	26.7	23	9.6	131	54.6	240	100
3	Công việc có khả năng thăng tiến không?	88	36.7	33	13.8	16	6.7	34	14.2	69	28.8	240	100
4	Khả năng thăng tiến có công bằng và khách quan không?	11	4.6	14	5.8	42	17.5	46	19.2	127	52.9	240	100
5	Bầu không khí làm việc có thân thiện, vui vẻ, không?	4	1.7	7	2.9	48	20.0	67	27.9	114	47.5	240	100
6	Trang thiết bị làm việc có đảm bảo không?	7	2.9	6	2.5	13	5.4	98	40.8	116	48.3	240	100

**Bảng 2.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV 189**

STT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1	2	3	4	5	6						
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>B</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc</b>												
1	Có hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc không?	27	11.3	32	13.3	66	27.5	52	21.7	63	26.3	240	100
2	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc	18	7.5	37	15.4	28	11.7	65	27.1	92	38.3	240	100
3	Các tiêu chí đánh giá là đầy đủ và hợp lý không?	7	2.9	9	3.8	11	4.6	20	8.3	193	80.4	240	100
4	Có hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng không?	19	7.9	31	12.9	33	13.8	95	39.6	62	25.8	240	100
5	Kết quả công ty đánh giá có phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc không?	22	9.2	33	13.8	34	14.2	70	29.2	81	33.8	240	100
6	Có được cấp trên và đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị tại Công ty	17	7.1	26	10.8	48	20.0	64	26.7	85	35.4	240	100

**Bảng 2.11. Đánh giá của cán bộ, công nhân viên, người lao động về chương trình đào tạo của Công ty TNHH MTV 189 năm 2017**

TT	Nội dung đánh giá	Các mức độ đánh giá										Tổng	
		Không đồng ý hoàn toàn		Không đồng ý		Không có ý kiến		Đồng ý một phần		Đồng ý hoàn toàn			
		1		2		3		4		5			
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>C</b>	<b>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</b>												
1	Chương trình đào tạo đáp ứng được yêu cầu công việc	11	4.6	15	6.3	51	21.3	79	32.9	84	35.0	240	100
2	Phương pháp đào tạo hợp lý	16	6.7	27	11.3	38	15.8	68	28.3	91	37.9	240	100
3	Số lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của người lao động	22	9.2	9	3.8	9	3.8	24	10.0	176	73.3	240	100
4	Sử dụng sau đào tạo hợp lý	9	3.8	15	6.3	48	20.0	105	43.8	63	26.3	240	100
5	Có hứng thú với các khóa đào tạo do Công ty tổ chức	19	7.9	32	13.3	74	30.8	38	15.8	77	32.1	240	100