

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ THỊ THU HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN TANAKA PRECISION VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ THỊ THU HẰNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN TANAKA PRECISION VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS.PHẠM THÚY HƯƠNG

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của tôi , chưa từng được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Về số liệu tham khảo được thu thập và xử lý công khai minh bạch và không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào.

Tôi xin cam đoan những ý kiến trên là hoàn toàn đúng sự thật. Nếu có vấn đề gì xảy ra tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.

Tác giả

Vũ Thị Thu Hằng

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ.....	viii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục tiêu nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Kết cấu luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Động lực.....	7
1.1.2. Tạo động lực lao động	7
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động cơ bản.....	8
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow	9
1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam	10
1.2.3. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke.....	12
1.2.4. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg	12
1.3. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp.....	13
1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính	13
1.3.2 . Tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính.....	16
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	20
1.4.1. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động	20
1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp	22
1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài khác	27

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	28
1.5.1. Kết quả sản xuất kinh doanh.....	28
1.5.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc.....	29
1.5.3. Mức độ hài lòng trong công việc	29
1.5.4. Tỷ lệ chảy máu chất xám, nhảy việc thấp	30
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam.....	31
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp	31
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH Tanaka Precison Việt Nam	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION VIỆT NAM.....	38
2.1. Khái quát về công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam.....	38
2.1.1. Tổng quan về công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	38
2.1.2. Đặc điểm kinh doanh của công ty.....	39
2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty	40
2.1.4. Đặc điểm về lao động tại công ty.....	43
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	46
2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính	46
2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua công cụ phi tài chính	59
2.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	68
2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	70
2.3.1. Kết quả tạo động lực.....	70
2.3.2. Hiệu quả tạo động lực.....	73

2.3.3. Hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế.....	75
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION VIỆT NAM.....	77
3.1.Định hướng phát triển của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020.....	77
3.1.1.Định hướng, mục tiêu nhiệm vụ giai đoạn 2015 – 2020.....	77
3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân lực và tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới.....	77
3.2.Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	78
3.2.1. Thực hiện trả lương hợp lý	78
3.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng đa dạng.....	80
3.2.3. Hoàn thiện hệ thống phúc lợi của công ty.....	82
3.2.4. Thiết lập lực tiêu hiệu quả cho nhân viên gián tiếp	84
3.2.5. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực.....	86
3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo.....	88
3.2.7. Hoàn thiện các văn bản phân tích công việc	91
3.2.8. Tiếp tục xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp.....	91
3.2.9. Hoàn thiện công tác bảo hộ lao động	92
3.2.10. Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, xây dựng quan hệ lao động tốt đẹp	94
KẾT LUẬN.....	95
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
PHỤ LỤC	98

DANH MỤC VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
CN	Công nhân
CNV	Công nhân viên
EVN	Tập đoàn điện lực Việt Nam
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
THCV	Thực hiện công việc
ThS	Thạc sỹ
KCN	Khu công nghiệp
NXB	Nhà xuất bản
PGS.TS	Phó giáo sư. Tiến sỹ
VNĐ	Việt Nam đồng

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU, BIỂU ĐỒ

I. Danh mục bảng biểu

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ 04/2014- 03/2015	39
Bảng 2.2: Đặc điểm nguồn nhân lực công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	43
Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của công ty giai đoạn 2013 - 2014 và quý 1/2015	47
Bảng 2.4: Bảng khảo sát mức lương của lao động trực tiếp và gián tiếp đang làm việc tại một số công ty khu công nghiệp Thăng Long II	48
Bảng 2.5: Mức lương khu vực quy định cho các doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên	49
Bảng 2.6: Mức thưởng các dịp lễ tết của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam.....	51
Bảng 2.7: Đánh giá về chính sách thưởng của công ty.....	52
Bảng 2.8: Phân loại tiền thăm hỏi ốm đau	56
Bảng 2.9: Chi tiết tiền trợ cấp phúng viếng của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam	56
Bảng 2.10: Đánh giá phúc lợi của công ty	57
Bảng 2.11: Đánh giá trợ cấp của công ty.....	59
Bảng 2.12: Đánh giá mục tiêu cá nhân	60
Bảng 2.13: Đánh giá sự gắn kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức .	61
Bảng 2.14: Năng suất lao động.....	73
Bảng 2.15: Thống kê vi phạm kỷ luật lao động	73

II. Danh mục biểu đồ

Biểu đồ 2.1 : Biểu đồ đánh giá tác động của tiền thưởng	53
---	----

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tạo động lực cho người lao động là công tác quan trọng đối với bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh gay gắt hiện nay. Khi xã hội ngày càng phát triển, cuộc sống của người lao động ngày càng được cải thiện rõ rệt thì nhu cầu của họ ngày càng nhiều hơn cả về số lượng và chất lượng. Thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng được thay đổi. Chẳng hạn như nhu cầu vật chất của con người ngày nay khác hẳn với ngày xưa và đã chuyển từ yêu cầu về số lượng sang yêu cầu về chất lượng. Điều đó đòi hỏi những nhà quản lý cần quan tâm hơn đến việc xác định và thỏa mãn nhu cầu cho người lao động. Động lực lao động được ví như đòn bẩy vô cùng mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc từ đó góp phần gìn giữ nguồn nhân lực, đem lại hiệu quả cao trong mục tiêu phát triển kinh doanh, thúc đẩy phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, khi trình độ văn hóa chuyên môn của người lao động được nâng cao, họ đi làm không chỉ mong muốn các yếu tố vật chất như lương cơ bản, thưởng, trợ cấp được thỏa đáng mà họ còn mong muốn được thỏa mãn các yếu tố khác như cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc tốt, được sáng tạo trong công việc, được tự khẳng định vị thế của mình. Do đó, nhà quản lý cần phải có những chính sách khuyến khích tốt có thể tạo động lực, thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, tích cực nhằm nâng cao được năng suất lao động, tăng hiệu quả công việc.

Trong gần 02 năm thành lập và phát triển, công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam đã có nhiều cố gắng trong việc tạo động lực lao động. Tuy nhiên, hoạt động tạo động lực lao động của công ty vẫn còn nhiều bất cập, chưa đạt được kết quả như mong muốn, chưa kích thích được người lao động làm việc hết mình cho tổ chức, năng suất lao động chưa cao.

Do đó em lựa chọn đề tài “***Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam***” làm đề tài cho luận văn cao học của mình với mong muốn thông qua việc nghiên cứu, phân tích thực trạng tạo động lực, từ đó rút ra nhận xét, đề xuất những giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam.

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

Qua việc nghiên cứu và tìm hiểu về tạo động lực lao động, tác giả cũng đã thấy có nhiều công trình nghiên cứu khoa học, các bài viết, các cuốn sách hay những luận văn tiến sĩ cũng nghiên cứu liên quan đến đề tài này với nhiều góc độ khác nhau như:

Sách “*Giữ chân nhân viên bằng cách nào*”, của tác giả Vương Minh Kiệt, NXB Lao động xã hội năm 2005 đã đưa ra một số giải pháp giúp cho tổ chức có thể giữ chân nhân viên và gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Luận án tiến sỹ “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên đã hệ thống được những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động, phân tích được thực trạng, đánh giá những mặt đạt được, tồn tại của một số doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, từ đó đưa ra được những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

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

Bài báo “Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập” của Th.S Cảnh Chí Dũng (Trường Đại học kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội) đăng ngày 15/8/2012 trên Tạp chí cộng sản: bài viết nhấn mạnh vấn đề quyết định thành công của một trường đại học là nguồn nhân lực, với cốt lõi là chính sách tạo động lực để huy động sự nỗ lực, không ngừng sáng tạo khoa học của đội ngũ cán bộ giảng viên trong trường đại học đó. Việc lựa chọn và ứng dụng mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập nước ta hiện nay có ý nghĩa thực tiễn rất quan trọng. Đồng thời, bài báo đã chỉ ra các công cụ tạo động lực của tổ chức, các mô hình tạo động lực cho các trường đại học của nước ta và quá trình tạo động lực theo mô hình.

Ngoài ra, cũng rất nhiều tài liệu nghiên cứu về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp như các Luận văn Tiến sỹ Triết học: “ Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức của nhu cầu” của tác giả Lê Thị Kim Chi năm 2002; Luận án Tiến sỹ Kinh tế: “ Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội” của tác giả Vũ Thị Uyên năm 2006; Luận án Tiến sỹ Kinh tế: “ Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội” của tác giả Vũ Thị Uyên năm 2006; Luận án Tiến sỹ Kinh tế: “ 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 năm 2010.

Hội thảo “ Tạo động lực cho nhân viên – Phương pháp và thực tiễn triển khai 21/03/2015 của Viện Kinh tế và Thương Mại Quốc tế trường Đại học Ngoại Thương (iEIT). Tham gia buổi hội thảo là đại diện của 30 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thành phố Hà Nội với nhiều lĩnh vực khác nhau từ sản xuất đến dịch vụ. Hội thảo đã bàn những vấn đề lý thuyết phổ biến trong quản trị nhân lực, các yếu tố tác động đến động lực làm việc cũng như cơ chế, giải pháp về mặt lý; ngoài ra các doanh nghiệp còn được các chuyên

gia kinh tế hướng dẫn cách áp dụng các mô hình tạo động lực, đánh giá hiệu quả hoạt động của các nhân viên, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và kinh nghiệm trong quản lý thực tiễn. Phần cuối của buổi hội thảo là giao lưu, hỏi đáp giữa diễn giả và doanh nghiệp. Với kinh nghiệm trong quản trị nhân sự trong nhiều năm, các diễn giả của hội thảo đã mang đến một cách tiếp cận vấn đề doanh nghiệp đặt ra rất đơn giản và nhiều phương pháp ứng dụng.

Đúc rút kinh nghiệm từ những đề tài trên, tác giả luận văn có định hướng nghiên cứu hoạt động tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam dựa trên cơ sở lý thuyết là học thuyết công bằng của J.Stacy Adams, học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke, học thuyết 2 yếu tố của Herzberg và học thuyết nhu cầu của Maslow, tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động và phân tích các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, đảm bảo tính công bằng.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu

Luận văn được nghiên cứu nhằm mục đích sau đây:

Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống các vấn đề lý luận về động lực và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

- Vận dụng các học thuyết tạo động lực để phân tích thực trạng tạo động lực lao động của doanh nghiệp từ đó đưa ra được ưu điểm và hạn chế còn tồn tại

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam

Mặt khác, thông qua việc nghiên cứu đề tài một lần nữa góp phần khẳng định lại vai trò to lớn của tạo động lực đối với người lao động trong tổ chức.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: hoạt động tạo động lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: các biện pháp tạo động lực tài chính và phi tài chính đang được áp dụng tại công ty

+ Phạm vi về không gian: công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam

+ Phạm vi về thời gian: giai đoạn năm 2013 đến tháng 06 năm 2015

5. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:
- Phương pháp thống kê số liệu: tổng hợp số liệu đã có sẵn của doanh nghiệp (profile, báo cáo) cũng như trên các trang mạng, website... liên quan đến tạo động lực lao động

- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của doanh nghiệp và các biện pháp tạo động lực lao động đã được áp dụng

- Phương pháp so sánh: sử dụng so sánh để đối chiếu báo cáo giữa các kỳ và các năm hoạt động của doanh nghiệp

- Phương pháp điều tra xã hội học: phát phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi

- Phương pháp thu thập thông tin:

- Dữ liệu thứ cấp: các tài liệu, báo cáo, profile của doanh nghiệp để phân tích thực trạng nguồn nhân lực

- Dữ liệu sơ cấp: sử dụng bảng hỏi
 - + Đối tượng điều tra : các cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty
 - + Nội dung bảng hỏi: các biện pháp tạo động lực lao động mà công ty đã sử dụng và mức độ hài lòng của người lao động đối với tạo động lực lao động
 - + Địa điểm khảo sát: công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam
 - + Số lượng phiếu khảo sát : 80 phiếu.
- Sau quá trình khảo sát thu được số lượng phiếu như sau :
- Số phiếu hợp lệ là 65 phiếu
 - Số phiếu không hợp lệ là 15 phiếu

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mục lục, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn gồm có 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam.

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Động lực

Các nhà kinh tế đã chỉ ra rằng hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào nhiều yếu tố như năng lực của người lao động, phương tiện, các nguồn lực để thực hiện công việc và động lực lao động.

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ lao động mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho người lao động tinh thần làm việc vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả.

Có nhiều khái niệm về động lực lao động như:

“Động lực lao động chính là sự khao khát tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.” [3, tr.134].

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

Từ những định nghĩa trên có thể đưa ra cách hiểu chung nhất về động lực như sau : “ *Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu*”.

Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Một số khái niệm về tạo động lực lao động như sau:

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.[9, tr.87].

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn trường đại học Kinh tế quốc dân: *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”* [5, tr.145].

Vậy thực chất của tạo động lực lao động chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất. Tổ chức mong muốn người lao động cống hiến hết năng lực, trình độ của mình phục vụ cho sự phát triển của tổ chức. Ngược lại người lao động cũng mong muốn những cống hiến đó sẽ đem lại những lợi ích về mặt tinh thần và vật chất giúp họ tìm được niềm vui trong lao động.

Để có thể tạo được động lực cho người lao động thì nhà quản trị cần tìm hiểu xem người lao động làm việc với mục tiêu là gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động và tạo động lực cho họ.

Người lao động thường có những mục tiêu như mục tiêu thu nhập, mục tiêu phát triển cá nhân, mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội...

Mục đích của tạo động lực chính là làm tăng năng suất lao động, tăng khả năng làm việc, chất lượng công việc và tạo nên sự hứng thú sáng tạo và lao động của người lao động.

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động cơ bản

Hiện nay có rất nhiều những học thuyết về tạo động lực cho người lao động. Mỗi học thuyết lại đi sâu vào từng khía cạnh, khai thác các mặt khác nhau của các yếu tố tác động. Nhà quản lý cần phải linh hoạt trong việc vận

dụng những học thuyết này sao cho phù hợp với tổ chức của mình nhằm thực hiện hiệu quả nhất các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Sau đây là bốn học thuyết tạo động lực được sử dụng rộng rãi và thường được các nhà quản lý tìm hiểu và sử dụng cho doanh nghiệp.

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

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

1. Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản nhất của con người để tồn tại như không khí, nước, lương thực...Như vậy, dựa trên nghiên cứu về nhu cầu bậc 1 của con người nhà quản lý cần quan tâm để trả công lao động tối thiểu cần đủ đáp ứng những nhu cầu này giúp người lao động đảm bảo cuộc sống cho người lao họ và gia đình.

2. Nhu cầu an toàn: nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định và được bảo vệ. Trong hoạt động lao động, người lao động muốn có công việc ổn định, môi trường an toàn, đảm bảo về y tế sức khỏe...như vậy họ mới yên tâm lao động, đóng góp công sức cho tổ chức, doanh nghiệp.

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

4. Nhu cầu được tôn trọng: Con người muốn mọi người kính trọng, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội. Tổ chức có thể đáp ứng nhu cầu này

bằng sự khen thưởng, ghi nhận thành tích, vinh danh người lao động, thăng chức, đề bạt...

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

Theo Maslow, khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu đi theo thứ tự từ thấp đến cao. Mặc dù thực tế thì chẳng nhu cầu nào được thoả mãn hoàn toàn nhưng các nhu cầu khi đã được thoả mãn cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, muốn tạo động lực cho nhân viên thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng sự thoả mãn vào nhu cầu ở thứ bậc đó.

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

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam

Thuyết công bằng là một thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết tạo động lực nổi tiếng khác, thuyết công bằng đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về doanh nghiệp và các công việc của họ.

Khi tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt, gắn kết mối quan hệ với người lao động, động viên và tăng mức độ hài lòng của người lao động.

Theo J.Stacy.Adams, người lao động rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức.

Cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập.

Tổ chức thể hiện sự công bằng qua đánh giá lương thưởng, kết quả thực hiện công việc.

Khi người lao động nhận thấy họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Sự không công bằng càng lớn thì họ càng cảm thấy thất vọng.

Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng họ sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng. Sự không công bằng và sự thất vọng càng lớn càng khiến người ta phấn đấu nhiều hơn trong việc thiết lập lại sự công bằng.

Những điểm cơ bản có học thuyết này có thể áp dụng:

Con người luôn mong đợi được hưởng những lợi ích như nhau khi có cống hiến như nhau, vì vậy các nhà quản lý nên tạo cơ hội cho người lao động cống hiến hết mình cho tổ chức.

Nhà quản lý cần phải đưa ra những quy định rõ ràng trong khen thưởng và xử phạt để tránh mâu thuẫn.

Sự công bằng về thu nhập cần được thực hiện thông qua việc xem xét thu nhập mức sống thực tế của người lao động để đưa ra mức lương hợp lý nhất.

Thiết lập mối tương quan về thu nhập trong tổ chức nên chú ý đối với lao động thuộc nhóm quản lý cấp cao hoặc nhóm có thâm niên làm việc cao.

Người lao động luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

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

1.2.3. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Vào cuối những năm 1960 Edwin Locke và đồng sự Gary P. Latham đã chỉ ra mối quan hệ “đường đi - mục đích”. Học thuyết này chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Do vậy, để tạo động lực lao động, tổ chức cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức, phải hướng người lao động đặt mục tiêu làm việc cụ thể.

Khi đặt mục tiêu cho người lao động phải đảm bảo rằng các mục tiêu là có thể đạt được: nếu người lao động cho rằng mục tiêu là có thể đạt được thì họ sẽ tích cực làm việc hơn để đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu đó. Tránh đề ra mục tiêu quá cao dễ nảy sinh tâm lý nhàm chán, triệt tiêu động lực, ngược lại cũng không nên đề ra mục tiêu quá thấp vì nảy sinh tâm lý chủ quan, buông lỏng, giảm động lực làm việc.

Edwin Locke cũng cho rằng, khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết.

Học thuyết tạo này ra một hướng tiếp cận mới làm phong phú thêm quá trình tạo động lực của tổ chức. Để áp dụng thành công học thuyết, tổ chức cần thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu trong công việc cho họ, theo dõi giúp đỡ để người lao động có thể đạt được mục tiêu đề ra.

1.2.4. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Theo học thuyết này sự thỏa mãn hay không thỏa mãn đối với công việc được chia thành hai nhóm:

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

Herberg cho rằng, khi các yếu tố này được đáp ứng sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Nhóm thứ hai thuộc về môi trường tổ chức như: các chính sách và chế độ quản lý, sự giám sát công việc, tiền lương, các mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức, các điều kiện làm việc, văn hóa tổ chức.

Ông cho rằng nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực sẽ có tác động ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc.

Mỗi học thuyết được đề cập đều có những ý nghĩa vận dụng nhất định trong tạo động lực lao động. Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết công bằng của J. Stacy Adams và học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke cho thấy để tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực hợp lý nhằm đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động.

1.3. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính

1.3.1.1. Tiền lương

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tiền lương là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động. Thông qua tiền lương các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ. Tiền lương là yếu tố rất quan trọng bởi nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của cuộc sống là những nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow (ăn, mặc, ở, đi lại...). Khi tiền lương cao và ổn định, người lao động sẽ đảm bảo được cuộc sống ở mức độ cao. Từ đó tạo điều kiện cho họ có thể tái sản xuất sức lao động và có một phần cho tích lũy.

Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình,

việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.

Tiền lương phải được xây dựng căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động.

1.3.1.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu sản xuất hay có những sáng kiến lớn có giá trị trong lao động. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thoả mãn nhu cầu vật chất cho người lao động đồng thời còn có tác dụng kích thích tinh thần, nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động nâng cao thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh

giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với năng lực làm việc và đảm bảo sự công bằng đối với cá nhân trong tổ chức.

1.3.1.3. Các chế độ phụ cấp, phúc lợi của công ty

Phụ cấp là khoản tiền mà tổ chức dùng để chi trả thêm cho người lao động của mình khi mà họ được đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc phải làm việc trong một môi trường lao động đặc biệt, tổn hại sức lực hay bệnh nghề nghiệp... Phụ cấp nằm trong tổng thu nhập, có tác dụng bổ sung thêm phần lương cơ bản, bù đắp phần nào những hao tổn, chi phí cho người lao động đồng thời cũng tạo ra sự công bằng giữa những người lao động để họ yên tâm làm việc. Có các loại phụ cấp: phụ cấp độc hại, phụ cấp chức vụ, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động, phụ cấp công vụ, phụ cấp trách nhiệm.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho người lao động những chuyến du lịch, thể dục thể thao... Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến người lao động trong các tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của người lao động.

1.3.2 . Tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính

1.3.2.1. Giúp cho người lao động đặt ra mục tiêu hiệu quả

Đặt ra các mục tiêu cho người lao động là một nội dung cần thiết trong việc quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả. Nghiên cứu của Edwin Locke cho thấy ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Mục tiêu càng cụ thể và thách thức thì sẽ dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt hơn.

Phương pháp thiết lập mục tiêu làm việc cho người lao động một cách hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý có thể thực hiện dễ dàng hơn nhiệm vụ của mình. Một phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả sẽ giúp tổ chức loại bỏ những phản ứng bất lợi đồng thời phát huy khả năng và sự nhiệt tình công việc của nhân viên. Đặt mục tiêu cho người lao động cũng là một phần quan trọng trong chương trình đánh giá và khen thưởng bởi vì nếu không có các mục tiêu thì kết quả không thể được đo một cách dễ dàng.

Để việc đặt mục tiêu cho người lao động hiệu quả, thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, cần lưu ý:

Các mục tiêu cho người lao động phải rõ ràng và dễ hiểu. Mỗi mục tiêu phải cụ thể và mang tính thách thức

Thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu

Cần tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành mục tiêu, thường xuyên có thông tin phản hồi để đảm bảo rằng các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và người lao động vẫn đi đúng hướng hoặc thay đổi hướng đi nếu cần thiết.

Mục tiêu của cá nhân, các bộ phận phải phù hợp và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.2.2. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực

Bố trí công việc phù hợp với năng lực của người lao động có vai trò rất lớn trong công tác tạo động lực lao động. Bố trí lao động hợp lý sẽ tạo cho

người lao động một tâm lý làm việc thoải mái, phấn khởi, say mê lao động, cống hiến hết khả năng của mình vì sự nghiệp chung của tổ chức. Đơn vị muốn bố trí lao động hợp lý cần phải dựa trên sản phẩm của quá trình phân tích công việc. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp họ hiểu rõ ràng về công việc, biết được các hoạt động mà mình phải làm. Bên cạnh đó, phân tích công việc chính là cơ sở cho bố trí lao động đúng người, đúng việc. Người lao động phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, bố trí lao động phù hợp với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của toàn bộ công ty nói chung.

1.3.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc. Một doanh nghiệp có được đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Đào tạo giúp người lao động nâng cao sự thoả mãn trong công việc hiện tại. Việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách mới trong công việc. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào

tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

1.3.2.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp cho họ, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng đề bạt thì không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đề bạt, thăng tiến càng rõ ràng, minh bạch, công bằng càng kích thích được người lao động, đặc biệt là lao động giỏi tăng nỗ lực làm việc.

1.3.2.5. Tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Sự quan tâm và nhìn nhận của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần và hiệu quả làm việc của nhân viên. Sự quan tâm của cấp trên với nhân viên sẽ tạo cho nhân viên có cảm giác mình là người quan trọng của tổ chức, tổ chức cần họ, quan tâm đến họ. Một lời khen ngợi kịp thời khi nhân viên có thành tích tốt sẽ làm nhân viên cảm thấy tự hào, phấn khởi,

đóng góp của mình được ghi nhận, từ đó khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực làm việc hơn nữa. Người quản lý cần động viên, an ủi người lao động, giúp họ giải quyết các vướng mắc khi gặp khó khăn, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc của nhân viên để có những hướng dẫn, điều chỉnh kịp thời nhằm giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; ghi nhận thành tích, khen ngợi nhân viên đúng lúc, tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của nhân viên. Điều này sẽ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và nhà quản lý, người lao động cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp, văn hóa là một tài sản vô hình, một vũ khí cạnh tranh sắc bén và có một vai trò rất quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ giúp thu hút và gìn giữ nhân tài, gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp, khơi dậy niềm tin, niềm tự hào về doanh nghiệp, tạo nên sức mạnh tinh thần phát huy khả năng sáng tạo của các nhân viên, giúp cho các hoạt động trong doanh nghiệp ổn định và giảm bớt rủi ro trong kinh doanh...

Tóm lại, văn hóa doanh nghiệp là chìa khóa cho sự phát triển bền vững. Chính vì vậy, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là đòi hỏi cấp bách hiện nay và là điều đầu tiên mà hầu hết mọi tổ chức, doanh nghiệp cần lưu tâm tới. Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp đang trở thành một xu hướng trên thế giới và được nâng lên tầm chiến lược trong nhiều doanh nghiệp hiện nay.

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều có một văn hoá riêng, theo đó các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Người lao động nếu muốn làm

việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó. Văn hoá doanh nghiệp định hướng cách giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc với các thành viên khác để tạo ra sự hợp tác trong tập thể. Văn hoá doanh nghiệp mạnh có sức lôi cuốn các thành viên trong tổ chức chấp nhận các giá trị và thực hiện theo nó, ngoài ra nó còn có tác dụng hội tụ các thành viên trong tổ chức có sự nhất trí cao, định hướng hành vi lao động làm tăng sự liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp, tăng sự thỏa mãn trong công việc.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.4.1. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

1.4.1.1. Mục tiêu của mỗi cá nhân

Mục tiêu là cái đích muốn đạt tới, nó định hướng cho mỗi người cần phải làm gì đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu.

Mục tiêu cá nhân là động cơ thôi thúc người lao động cố gắng làm việc. Mục tiêu của người lao động càng rõ ràng thì hành động của người lao động càng tốt hơn. Đối với mỗi người lao động thì mục tiêu cá nhân của họ khác nhau, do đó hành động cũng khác nhau, đối với mỗi người họ sẽ tự đề ra những mục tiêu cho riêng mình từ đó sẽ có những phương hướng hoạt động lao động cho phù hợp. Tuy nhiên, không phải lúc nào mục tiêu của người lao động cũng cùng hướng với mục tiêu tổ chức. Vấn đề đặt ra với nhà quản lý là phải biết gắn kết mục tiêu của cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.1.2. Khả năng, năng lực của người lao động

Năng lực làm việc của người lao động một phần có được là do bẩm sinh hoặc do được rèn luyện trong quá trình lao động. Khả năng của con người còn có thể là sở trường, là năng lực cá nhân có thiên hướng về một hoạt động nào đó và tạo ra hứng thú cao cho người lao động. Khả năng làm việc của người lao động còn có được do tổ chức đào tạo. Đánh giá đúng năng lực của nhân

viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thấy thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của mình vì họ biết chắc chắn họ sẽ hoàn thành công việc ở mức độ tốt nhất và ngược lại. Ngoài ra, nhà quản lý trực tiếp phải chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của người lao động để tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng sáng tạo của mình, làm việc hăng say, nâng cao hiệu quả làm việc.

1.4.1.3. Nhu cầu của người lao động

Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thoả mãn những nhu cầu riêng của mình. Khi nhu cầu của người lao động không được đáp ứng sẽ dẫn đến trạng thái căng thẳng khi làm việc. Vì vậy, khi thấy một cá nhân làm việc chậm chạp trong một hoạt động nào đó, người quản lý nghĩ ngay tới việc họ bị chi phối bởi một sự mong muốn đạt được một mục tiêu nào đó, thông thường nhu cầu của người lao động thể hiện qua những suy nghĩ, hành động của họ.

Về cơ bản hệ thống nhu cầu của con người có thể chia làm hai loại đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Mỗi cá nhân khác nhau có nhu cầu khác nhau. Vì thế để tạo động lực lao động điều quan trọng đầu tiên là phải biết được người lao động muốn gì từ công việc mà họ đảm nhận từ đó có các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu.

1.4.1.4. Đặc tính cá nhân

Các đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, tôn giáo...đều ảnh hưởng tới hành vi làm việc của người lao động. Ví dụ: người trẻ tuổi thường thích mạo hiểm, sáng tạo. Tuổi càng tăng người ta càng xét đoán tình huống chín chắn thận trọng hơn... Các nhà quản trị khi biết được đặc tính cá nhân của mỗi người lao động trong doanh nghiệp mình thì nó sẽ là cơ sở để họ tìm ra cách đối xử và sử dụng tốt hơn.

1.4.1.5. Tình trạng kinh tế của người lao động

Tình trạng kinh tế khác nhau tác động rất lớn đến nhu cầu của người lao động trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Lương cao là yếu tố tạo động lực lao động chính ở những nước có nền kinh tế đang phát triển.

1.4.2. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

1.4.2.1. Vị thế của ngành

Vị thế của ngành tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó cũng sẽ cao, tự thân người lao động sẽ có sự hài lòng đối với công việc bởi công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người. Vì thế các doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

1.4.2.2. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

1.4.2.3. Chính sách tạo động lực của doanh nghiệp

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

cốt lõi của mọi vấn đề, đưa ra được những chính sách về con người một cách hợp lý sẽ có tác dụng to lớn trong việc kích thích tinh thần làm việc cho người lao động.

1.4.2.4. Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý

Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần làm việc của người lao động. Một nhà lãnh đạo tốt là người có khả năng khơi dậy được động lực để người lao động cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Nếu người lao động tin tưởng vào tài năng, quan điểm, phong cách của nhà lãnh đạo của mình, họ có xu hướng cống hiến nhiều hơn, họ thích làm việc hơn vì họ nghĩ rằng dưới sự lãnh đạo của người này thì những cống hiến của họ được công nhận và tổ chức ngày càng phát triển.

Các nhà khoa học đã đưa ra một số học thuyết tiếp cận với kiểu quản lý con người. Mỗi phong cách lãnh đạo có những ưu nhược điểm riêng, không thể xác định một phong cách lãnh đạo duy nhất cho mọi tình huống. Người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách phù hợp nhất để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Ví dụ: một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Vì vậy, để tạo động lực lao động, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

1.4.2.5. Các chính sách về nhân lực trong tổ chức

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách quản lý như chính sách tiền lương, thi đua, khen thưởng, kỷ luật.... Chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động.

Ví dụ:

Không có chính sách về đào tạo và phát triển thì người lao động sẽ ít có cơ hội thăng tiến, như vậy sẽ mất đi một phần động lực của người lao động, một thành tích đạt được mà không có thưởng hoặc một lời khen ngợi thì sẽ làm giảm sự nỗ lực tiếp theo của người lao động.... Hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rõ ràng sẽ củng cố được lòng tin của người lao động đối với tổ chức.

Một hệ thống chính sách phù hợp còn đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng không thực hiện hoặc thực hiện sai không những không tạo động lực cho người lao động mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho người lao động. Do vậy việc giám sát, thực hiện đúng đắn các chính sách là một yếu tố tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động.

1.4.2.6. Các nhiệm vụ, trách nhiệm mà công việc đòi hỏi

Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về ý thức trách nhiệm, nhiệm vụ khác nhau, mỗi người lao động khi làm việc đều có những nhiệm vụ cụ thể trong công việc của mình và trách nhiệm trong công việc đó.

Việc phân công công việc hợp lý, đúng với trình độ của người lao động sẽ tạo ra động lực cho người lao động làm việc. Đôi khi, công việc đòi hỏi trách nhiệm cao thì người lao động cũng sẽ cố gắng hơn để hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, đối với những người lao động có trình độ chuyên môn không cao, nếu người quản lý thường xuyên giao cho họ những công việc vượt quá khả năng của họ sẽ dẫn đến hiện tượng mệt mỏi, chán chường trong công việc. Để tạo động lực cho người lao động cần xác định đúng, rõ ràng các nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.

1.4.2.7. Khả năng chủ động thực hiện công việc

Người lao động luôn mong muốn được giao trách nhiệm và quyền tự chủ khi thực hiện công việc bằng phương pháp làm việc của mình để hoàn tất công việc được giao. Thông thường người lãnh đạo nếu giám sát quá chặt chẽ nhân viên của mình khi họ làm việc mà không tin tưởng và giao quyền quyết định cho họ sẽ gây tâm lý khó chịu cho người lao động khi họ thực hiện công việc, không tạo ra sự thích thú trong công việc.

1.4.2.8. Mức độ hao phí về thể lực và trí lực

Sự hao phí về trí lực ở những độ tuổi hay ở những vị trí công việc khác nhau đòi hỏi công tác tạo động lực phải được áp dụng khác nhau. Ví dụ: ở những vị trí làm việc độc hại như trong hầm mỏ đòi hỏi về thể lực rất lớn. Người lao động làm việc ở các vị trí này cần được quan tâm nhiều đến sức khỏe, đến điều kiện an toàn lao động và có chế độ nghỉ ngơi hợp lý để người lao động không thấy mệt mỏi khi làm việc và để duy trì sức lao động.

1.4.2.9. Tính hấp dẫn của công việc

Những công việc có tính chất lặp đi lặp lại thường nhàm chán không tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Người lao động phải làm việc ở cùng một vị trí công việc trong suốt thời gian dài cũng sẽ dẫn đến nhàm chán. Công việc mới mẻ luôn tạo cảm giác hứng khởi, lôi cuốn người lao động làm việc hăng say hơn là một công việc nhàm chán. Cá nhân mỗi người đều có hoài bão, ước mơ, trong đó mơ ước nghề nghiệp đã có từ rất lâu. Tính hấp dẫn của công việc không chỉ là một công việc mong muốn mà còn thể hiện sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, những trợ cấp... tất cả đều có tác dụng tạo động lực lao động.

Vì thế để công việc luôn tạo ra sự hứng thú cho người lao động thì người quản lý cần quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức.

1.4.2.10. Vị trí công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp

Một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao thì chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động đảm nhiệm công việc đó. Người lao động làm việc không chỉ để lấy thu nhập mà họ còn mong muốn mình có chỗ đứng nhất định trong xã hội. Một công việc giúp họ có cơ hội thăng tiến tốt sẽ có tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc của người lao động.

1.4.2.11. Môi trường và điều kiện làm việc

Phần lớn thời gian làm việc của người lao động diễn ra tại nơi làm việc, nên vấn đề tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động rất quan trọng. Điều kiện làm việc và môi trường làm việc là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến quá trình làm việc của người lao động trong tổ chức, nó bao gồm các yếu tố như không khí, độ ẩm, tiếng ồn, công cụ, dụng cụ làm việc, quan hệ trong tập thể... Có thể nói đây là những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động, đặc biệt là có ảnh hưởng đến tâm lý, sức khỏe và an toàn của họ.

Nói tóm lại, bản chất công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của người lao động, vì vậy nhà quản lý cần phải có biện pháp tạo cho người lao động có những cảm giác hưng phấn khi làm công việc đó, cần phải tạo thêm những thách thức mới trong công việc để thôi thúc người lao động, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

1.4.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài khác

1.4.3.1. Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực cao thì sẽ người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ

1.4.3.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

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

1.4.3.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu

nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn, vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

1.4.3.4. Văn hóa dân tộc, vùng miền

Các cá nhân người lao động sẽ chịu ảnh hưởng chung với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hóa dân tộc. Khi tập hợp thành một tổ chức, các cá nhân sẽ mang theo những giá trị này.

Ví dụ: văn hóa Mỹ đề cao chủ nghĩa cá nhân, văn hóa Nhật đề cao chủ nghĩa tập thể. Sự khác biệt này sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu, tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách quản lý nguồn nhân lực cần phải quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc. Đặc biệt đối với các tổ chức có sự đa dạng về văn hóa.

1.5. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

1.5.1. Kết quả sản xuất kinh doanh

Lao động là một trong các yếu tố đầu vào quan trọng, nó tham gia vào mọi hoạt động, mọi giai đoạn, mọi quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trình độ, kinh nghiệm, tinh thần trách nhiệm của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến tất cả các khâu trong quá trình sản xuất. Người lao động thỏa mãn được các nhu cầu, mong muốn của bản thân sẽ nỗ lực đóng góp, làm việc hết mình cho tổ chức, doanh nghiệp, từ đó hiệu quả công việc cũng như tình hình sản xuất kinh doanh sẽ tăng.

Khi các vấn đề về tạo động lực được quan tâm đúng mức sẽ giúp cho người lao động có hành vi tích cực trong mọi hoạt động.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ.

Năng suất lao động bình quân được tính bằng tổng số lao động chia cho tổng doanh thu.

Chỉ số này thể hiện trung bình 01 người lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 01 năm.

Kết quả sản xuất kinh doanh phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của tổ chức như: lao động, máy móc, thiết bị, tiền vốn và các yếu tố khác nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

1.5.2. Sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đóng góp nâng cao hiệu quả công việc

Những đóng góp của người lao động trong công việc giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh, rút ngắn thời gian làm việc...đem lại những hiệu quả có lợi cho công ty. Những đóng góp này từ chính bản thân người lao động, nó phụ thuộc vào các chính sách tạo động lực để tác động tới thái độ, tinh thần làm việc của người lao động.

Đánh giá hiệu quả hoạt động cải tiến: ý tưởng, sáng kiến của người lao động được đưa vào áp dụng thực tiễn và đạt được kết quả cao hơn so với phương pháp làm việc hiện hành.

Đối với các công ty nước ngoài đặc biệt là công ty Nhật Bản thì công việc này được thực hiện thường xuyên theo tháng, theo quý.

1.5.3. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc

Tính chủ động sáng tạo trong công việc được đánh giá bằng mức độ tham gia hoạt động chung, tính tự giác, tự chủ làm việc, thể hiện ham muốn, nhu cầu làm việc, cống hiến, tinh thần trách nhiệm giải quyết các công việc.

Khi có động lực trong công việc, người lao động luôn sẵn sàng đón nhận các công việc được giao và hoàn thành tốt nhất trong khả năng có thể mà không cần bất cứ sự giám sát chặt chẽ nào. Bên cạnh đó sự chủ động sáng tạo trong công việc được thể hiện ở việc lập kế hoạch cho công việc và thực

hiện công việc theo kế hoạch tiến tới mục tiêu hoàn thành kế hoạch chung của tổ chức.

1.5.4. Mức độ hài lòng trong công việc

Mức độ gắn bó được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện kết quả công tác quản trị đối với người lao động, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Luôn coi doanh nghiệp là mục tiêu phấn đấu và phát triển lâu dài của mình.

Mức độ hài lòng của người lao động là sự thoả mãn những mong muốn của họ.

Nhà quản lý nên chú trọng đề hướng tới đáp ứng, thoả mãn được sự hài lòng của người lao động như : sự hài lòng về lương, thưởng, về thăng tiến trong sự nghiệp, sự hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc....

1.5.5. Tỷ lệ chảy máu chất xám, nhảy việc thấp

Khi có động lực làm việc người lao động làm việc hăng say hơn, người lao động hài lòng hơn về các chính sách đãi ngộ của công ty. Tổ chức thực hiện tốt chính sách tạo động lực lao động là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, lòng trung thành với tổ chức được nâng cao.

Tỷ lệ nhảy việc nếu quá lớn cũng sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến tình hình nhân sự của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

1.5.6. Chấp hành kỷ luật lao động cao, đình công giảm, tỷ lệ tai nạn lao động thấp

Chính sách tạo động lực hiệu quả còn thể hiện được tỷ lệ chấp hành nội quy, tỷ lệ vi phạm kỷ luật, số vụ đình công xảy ra tại doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty trách nhiệm hữu hạn Tanaka Precision Việt Nam

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

1.6.1.1. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN)

Là tập đoàn kinh tế hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam. Tập đoàn điện lực Việt nam có ngành, nghề kinh doanh chính là sản xuất, truyền tải, phân phối và kinh doanh mua bán điện năng, chỉ huy điều hành hệ thống sản xuất, truyền tải, phân phối và phân bổ điện năng trong hệ thống điện quốc gia, xuất nhập khẩu điện năng, đầu tư quản lý vốn đầu tư các dự án điện, quản lý, vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng, đại tu, cải tạo, nâng cấp thiết bị điện, cơ khí....với chức năng kinh doanh đa ngành trong đó sản xuất, kinh doanh điện năng, viễn thông công cộng và cơ khí điện lực là ngành nghề kinh doanh chính. Với quan điểm “người lao động là tài sản quý giá nhất”, trong các hoạt động của EVN, con người luôn là trung tâm; trong nội bộ của EVN, người lao động được coi là tài sản quý giá nhất giúp EVN đi đến thành công. EVN rất coi trọng hoạt động xây dựng văn hóa EVN mang đậm bản sắc riêng hướng tới con người, vì con người. Văn hóa EVN coi người lao động là tài sản quý giá nhất, đề ra các quy tắc ứng xử giữa các thành viên nội bộ như một “gia đình trên thuận, dưới hòa”. Mỗi cán bộ công nhân viên của EVN đều ý thức rõ vai trò, trọng trách của EVN đối với an ninh năng lượng quốc gia, với sự phát triển kinh tế xã hội, cam kết tận tâm và trách nhiệm, sáng tạo và hiệu quả khi thực hiện những chủ trương, chính sách của Đảng và Chính phủ với phương châm “Trái tim người thợ điện còn đập thì dòng điện không bao giờ tắt”.

Lãnh đạo EVN cũng luôn nhấn mạnh vai trò và đánh giá cao kết quả hoạt động của công đoàn và các tổ chức đoàn thể trong việc chăm lo đời sống cho người lao động. Công đoàn EVN đã thường xuyên phối hợp chặt chẽ với

các tổ chức chuyên môn, đoàn thể tuyên truyền chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, tuyên truyền giáo dục truyền thống ngành Điện Việt Nam, phối hợp tổ chức nhiều phong trào thi đua động viên các đoàn viên Công đoàn hăng hái thi đua lao động sản xuất: Khối các Công ty phát điện có thi đua “Ca vận hành an toàn - kinh tế”; khối truyền tải điện thi đua “Trạm biến áp kiểu mẫu”, “Chi nhánh điện quản lý kinh doanh giỏi”, “Thu ngân viên giỏi”, “Giao tiếp khách hàng giỏi”... tới thăm, tặng quà động viên kịp thời cán bộ công nhân viên tại công trình. Với phương châm “Lá lành đùm lá rách”, “Uống nước nhớ nguồn”, Công đoàn EVN thường xuyên vận động cán bộ công nhân viên tham gia ủng hộ vào quỹ từ thiện, quỹ tình thương để giúp đỡ các cán bộ công nhân viên khi gặp khó khăn. Mặc dù trong thời gian qua EVN đã và đang gặp rất nhiều khó khăn, tiền lương của người lao động không ở mức cao so với các doanh nghiệp khác nhưng chính sự coi trọng nhân tố con người, sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, sự vững mạnh và hoạt động hiệu quả của công đoàn, sự đảm bảo ổn định về việc làm cho người lao động... đã làm cho người lao động có tình cảm gắn bó với công ty, yên tâm công tác, nỗ lực làm việc giúp EVN không ngừng củng cố vị thế của mình trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam.

1.6.1.2. Tập đoàn viễn thông quân đội (Viettel)

Tổng công ty viễn thông Viettel trực thuộc Tập đoàn Viễn thông quân đội Viettel được thành lập trên cơ sở sáp nhập các công ty Internet Viettel, điện thoại cố định Viettel và điện thoại Di động Viettel. Tập đoàn viễn thông quân đội (Viettel) đảm trách về công nghệ thông tin, viễn thông, truyền thông, phát thành truyền hình, bưu chính... Trong những năm qua, Viettel luôn quan tâm, trú trọng tới công tác tạo động lực lao động nhằm thu hút và giữ chân lao động giỏi, lành nghề, có kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông. Để làm được điều đó Viettel đặc biệt quan tâm tới lĩnh vực trả lương cho người lao

động một cách xứng đáng. Ngoài việc chi trả mức lương rất cao, hàng quý Viettel còn tiến hành khen thưởng định kỳ đối với những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao với mức thưởng trung bình 10 triệu đồng/ người. Với việc đảm bảo thu nhập cao cho người lao động, đến nay, người lao động luôn thể hiện sự trung thành của mình với tập đoàn và đây cũng là điểm nhấn của những lao động có tay nghề, bằng cấp .

1.6.1.3. Công ty Honda Việt Nam

Tổng công ty Honda Việt Nam là đơn vị chuyên sản xuất xe máy và xe ô tô, với toàn bộ nguồn vốn từ Nhật Bản, được thành lập ngày 22 tháng 3 năm 1996. Sự thành lập công ty Honda Việt Nam là công ty liên doanh gồm 03 đối tác : Công ty Honda Motor Nhật Bản (chiếm 42%), Công ty Asian Honda Motor (tại Thái Lan chiếm 28%), và tổng công ty Máy Động Lực và Máy Nông Nghiệp Việt Nam (chiếm 30 %).

Trụ sở nhà máy đóng tại Phúc Thắng, Phúc Yên, Vĩnh Phúc. Văn phòng đại diện tại Hà Nội, tầng 7, tòa nhà Parkson, số 1 Thái Hà, Đống Đa, Hà Nội; tại thành phố Hồ Chí Minh là khu trung tâm thương mại Zen- Plaza, Số 54- 56 Nguyễn Trãi, Quận 1. Lĩnh vực hoạt động chính của công ty:

Thứ nhất: sản xuất lắp ráp, xe máy, ô tô với khối lượng hàng hóa lớn. Hiện nay Honda là công ty sản xuất xe máy lớn nhất tại Việt Nam với quy mô nhà máy lớn, đội ngũ lao động đông đảo. Hàng hóa của Honda phân phối rộng khắp cả nước cũng như trên toàn cầu.

Thứ hai: kinh doanh, buôn bán xe máy, ô tô thông qua các Head ủy nhiệm rộng khắp trên cả nước.

Kể từ khi có mặt tại thị trường Việt Nam từ năm 1996, Honda Việt Nam luôn nỗ lực phấn đấu trở thành công ty được xã hội mong đợi. Mục tiêu hoạt động của công ty là mang đến lợi ích cho cộng đồng thông qua các hoạt động của công ty.

Trải qua nhiều thập kỷ, chiếc xe máy đã trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc sống của người dân Việt Nam. Không dừng lại ở vai trò là một phương tiện đi lại, xe máy còn là biểu tượng cho một phần Văn hóa Việt. Kể từ khi bắt đầu hoạt động cho đến nay, Honda Việt Nam luôn tự hào là người bạn đồng hành đáng tin cậy của người tiêu dùng Việt Nam thông qua các sản phẩm ô tô, xe máy.

Công ty Honda Việt Nam là một công ty lớn có phương pháp tổ chức sản xuất, quản lý tiên tiến và có nét văn hóa đặc trưng tiêu biểu hàng đầu trong hệ thống các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay. Tôn chỉ hoạt động của Honda thể hiện mục đích cuối cùng của những hoạt động toàn cầu của công ty và là lý do để Honda tiến hành kinh doanh...

Tôn chỉ hoạt động của Honda lần lượt được phát triển, hoàn thiện như sau:

Tôn chỉ hoạt động đầu tiên của Honda được nêu ra năm 1956 là:

“Duy trì quan điểm quốc tế, công ty tận tụy hết mình sản xuất ra các sản phẩm có tính năng tuyệt hảo mà lại có giá cả không đắt thỏa mãn nhu cầu của khách hàng”.

Năm 1992 triết lý Honda được phổ biến khắp tập đoàn Honda, để làm rõ làm rõ hơn ý nghĩa ẩn sau bản tiếng Anh, bản gốc tiếng Nhật được sửa lại như sau:

“Duy trì quan điểm toàn cầu, chúng ta cần cố gắng hết mình cung cấp những sản phẩm có chất lượng hoàn hảo mà lại có giá cả hợp lý vì sự hài lòng của khách hàng trên toàn thế giới”.

Sau đây là những chính sách quản lý căn bản:

+ *Luôn vươn tới bằng tham vọng nhiệt huyết tuổi trẻ.*

+ *Tôn trọng lý thuyết cơ bản, phát triển những ý tưởng mới và sử dụng thời gian hiệu quả nhất.*

+ *Hưởng ứng trong công việc và không ngừng cải thiện môi trường làm việc.*

Tại Honda, chính các thành viên là người hiểu nhất về công việc hàng ngày và về thực tế nơi làm việc. Những thành viên này là những người hiểu rõ nhất môi trường làm việc cần được cải tiến như thế nào và chính họ sẽ là người thực hiện cải tiến đó. Các thành viên ở vị trí quản lý cần ủng hộ những nỗ lực trên để cải thiện tình hình bằng cách khuyến khích nhóm cải tiến và phát huy sáng kiến. Kết quả tích lũy sẽ mang lại một môi trường làm việc tốt hơn, làm hài lòng các thành viên và tạo nên một công ty có khả năng cạnh tranh hơn.

Phương pháp thực hiện công việc ở Honda được tiến hành qua các đội, họ cần phải hiểu mục tiêu của đội cũng như vai trò của mình để hoàn thành công việc trong đội. Mỗi thành viên có cơ hội và nghĩa vụ đóng góp sức mình vào công việc.

Khi cả đội cùng thực hiện một công việc, sự cố có thể nảy sinh vì trách nhiệm không thuộc về một người cụ thể - một “vùng xám”. Nếu các thành viên trong đội nghĩ sự cố này không thuộc trách nhiệm của mình, thì sự cố đó sẽ không được giải quyết và vấn đề sẽ ngày càng trầm trọng hơn. Vấn đề có thể có thể phát triển tới mức độ không chỉ trong công ty mà cả những người bên ngoài, những khách hàng và những đối tác cũng nhận thấy. Khi tất cả chúng ta đều liên quan đến “vùng xám”, điều quan trọng đối với các thành viên là phải tự giác và tích cực hợp tác cùng nhau giải quyết vấn đề. Nếu mỗi thành viên Honda đều thấm nhuần tư tưởng hoạt động đội này trong công việc hàng ngày, thì công việc sẽ trở nên thú vị hơn.

Đối với một đội ngũ để làm việc một cách có hiệu quả và hài hòa thì giao tiếp tốt là một yêu cầu là yêu cầu cần thiết giữa các thành viên. Thảo

luận, phản hồi và chia sẻ thông tin được khuyến khích trong toàn công ty. Giao tiếp hai chiều là cần thiết cho toàn thể nhân viên ở các vị trí khác nhau.

Trong hoạt động của chúng ta, những người ở cương vị quản lý có trách nhiệm tạo ra bầu không khí làm việc đầy hứng thú trong nhân viên.

Điều đó có nghĩa là:

- ü Thiết lập một môi trường làm việc an toàn và có tổ chức.
- ü Tổ chức tốt công việc và phân công việc hợp lý.
- ü Đảm bảo cơ hội cho mỗi thành viên đều được đóng góp.
- ü Sẵn sàng trao đổi và lắng nghe ý kiến của người khác.
- ü Tôn trọng ý kiến của người khác (sự cởi mở).
- ü Thái độ cùng nhau hợp tác trong đội.
- ü Cùng chung mục đích; và
- ü Cùng tự hào vì thành công.

+ *Không ngừng phấn đấu để đạt được một quy trình làm việc hài hòa.*

+ *Ghi nhận giá trị nghiên cứu và nỗ lực.*

Honda đang là một công ty tìm kiếm thử thách và dám chấp nhận rủi ro. Chúng ta đạt được thành công nhờ không ngừng theo đuổi và vượt qua thử thách. Dù chúng ta đã từng nếm trải thất bại nhưng chúng ta đã lớn từ những kinh nghiệm và gặt hái thành công từ những nghiên cứu và nỗ lực không ngừng.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

Qua quá trình nghiên cứu và tìm hiểu tạo động lực tại công ty Viễn thông quân đội Viettel, tập đoàn điện lực Việt Nam và công ty Honda Việt Nam đã nhìn thấy được những mặt hạn chế nhất định, từ đó luận văn xin đưa ra một số kinh nghiệm nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam.

Chính sách lương thưởng là một trong những vấn đề quan trọng và có tính tạo động lực hiệu quả cho người lao động. Trong việc chi trả lương, thưởng công ty cần hết sức chú trọng đến nguyên tắc công bằng, minh bạch, luôn luôn ghi nhận sự đóng góp của mỗi cá nhân với tổ chức. Bên cạnh đó, chính sách lương thưởng còn thể hiện khả năng tài chính, vị thế, thương hiệu của công ty, do đó chính sách trả lương cần phải phù hợp và có tính cạnh tranh cao.

Đề bạt, thăng tiến: Chính sách đề bạt công nhân viên cần công bằng, minh bạch, luôn ghi nhận những thành tích đóng góp của từng cá nhân, tập thể đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp: đời sống tinh thần của lao động. Để tạo động lực cho người lao động doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến tiền lương mà còn cần phải hết sức quan tâm đến đời sống tinh thần của công nhân viên, thường xuyên tổ chức những hoạt động gắn kết công nhân viên với doanh nghiệp góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa công sở lành mạnh, chuyên nghiệp, cởi mở thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc và hiệu quả làm việc. Nhà lãnh đạo: nhà lãnh đạo được coi là kim chỉ nam cho mọi chiến lược, định hướng của doanh nghiệp. Vì vậy để tạo động lực lao động nhà lãnh đạo phải sáng suốt, luôn luôn lắng nghe, xem xét, kịp thời đưa ra những giải pháp giúp công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. An toàn lao động: điều kiện làm việc là một nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động, tạo cho họ tâm lý yên tâm làm việc. Công ty cần coi sức khỏe, sự an toàn và phúc lợi của nhân viên là những yếu tố quan trọng hàng đầu góp phần dẫn đến sự thành công cho sự nghiệp kinh doanh của mình. An toàn vệ sinh lao động cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

2.1.1. Tổng quan về Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

- Tên công ty: Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam
- Tên viết tắt: TPVN
- Tên giao dịch: Tanaka Precision Viet Nam co.,ltd
- Số vốn điều lệ: 288.750 triệu đồng (tương đương với 13.75 triệu đô la mỹ)
- Số điện thoại: +84 -321-358 -9990 Fax : +84 -321 -358 -9991
- Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam là một chi nhánh của tập đoàn Tanaka Seimistu Kogyo, có trụ sở tại 2-7-10 Shinjohonmachi, Toyama. Do ngài Giichiro Tanaka sáng lập.
- Hoạt động sản xuất của tập đoàn: sản xuất và bán các linh kiện ô tô xe máy và các linh kiện sản phẩm điện.
- Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam được thành lập tháng 01 năm 2013
- Địa chỉ trụ sở chính: lô đất E-3, KCN Thăng Long II, Huyện Yên Mỹ, Tỉnh Hưng Yên.
- Loại hình doanh nghiệp: công ty TNHH một thành viên
- Ngành nghề kinh doanh: sản xuất phụ tùng và bộ phận phụ trợ cho xe có động cơ và động cơ xe.
- Chi tiết: sản xuất chốt định vị, vòng kẹp, đĩa đệm
- Người đại diện theo pháp luật là ngài: Norio Fujimoto (Tổng giám đốc)

2.1.2.Đặc điểm kinh doanh của công ty

Trải qua hơn hai năm thành lập và phát triển Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đã xây dựng cho mình một chỗ đứng trên thị trường sản xuất và bán các linh kiện cho xe máy. Với tình hình kinh tế có nhiều biến động, thị trường ô tô, xe máy gặp nhiều khó khăn, công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam vẫn tiếp tục cố gắng và nỗ lực để khẳng định vị thế của mình trên thị trường trong nước và quốc tế.

Tháng 04/2014, mốc thời gian quan trọng, đánh dấu bước đệm phát triển của công ty. Thời điểm đó công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam bắt đầu xuất lô hàng đầu tiên với 8000 sản phẩm cho bạn hàng là công ty Honda Việt Nam.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ 04/2014- 03/2015

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2014	Quý 1/2015
1	Tổng doanh thu	Triệu đồng	730	525
2	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	290	370
3	Tổng số lao động	Người	271	316
4	Thu nhập bình quân	VNĐ/ Người	5.785.701	7.557.250

(Nguồn: Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh của công ty từ 04/2014 – quý 1/2015)

Hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam ngày càng có hiệu quả. Doanh thu của công ty 08 tháng năm 2014 đạt 730 triệu (Công ty đi vào xuất lô hàng đầu tiên từ tháng 04/2014), lợi nhuận sau thuế đạt 290 triệu đồng.

Đời sống vật chất và tinh thần của công nhân viên công ty cũng được nâng cao, năm 2014 thu nhập của công nhân viên là 5.785.701 VNĐ/ tháng đến năm 2015 là 7.557.250 VNĐ/ tháng tăng hơn 1.7 triệu đồng so với năm

2014. Tuy nhiên, mức thu nhập này vẫn còn hơi thấp so với các công ty trong KCN Thăng Long II và so với các công ty cùng sản xuất 1 mặt hàng. Lý do là công ty Tanaka là công ty mới được thành lập, tình hình sản xuất kinh doanh chưa được ổn định, một số lao động ý thức tuân thủ chưa tốt dẫn đến nhiều sản phẩm lỗi hỏng.

2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty



Ban Giám đốc

- Tổng giám đốc: là người điều hành và đại diện pháp luật của doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm cao nhất về toàn bộ hoạt động của công ty.

- Trưởng bộ phận

Trưởng bộ phận sản xuất: là người hỗ trợ, giúp đỡ Tổng giám đốc chỉ đạo các công tác kiểm tra, giám sát theo dõi về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty...

Trưởng bộ phận hành chính: thực hiện các công việc theo sự phân công của Tổng giám đốc. Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về tình hình tài chính của công ty, quản lý các vấn đề liên quan đến mua bán hàng hóa, máy móc.

- Phó bộ phận: hỗ trợ Ban giám đốc những công việc liên quan đến nhân sự và kế toán.



Phòng Hành chính

- Phòng Hành chính nhân sự :

+ Là phòng có trách nhiệm tham mưu cho Ban giám đốc trong việc tuyển dụng, bố trí nhân lực, quản lý hồ sơ nhân lực, tổ chức điều hành sản xuất. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo nguồn nhân lực của toàn công ty đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh theo từng giai đoạn.

+ Quản lý xây dựng các hợp đồng, các quyết định, thực hiện chấm công trả lương, thưởng cho người lao động, thực hiện và giải quyết các chính sách cho người lao động. Quản lý lưu trữ hồ sơ...

+ Theo dõi thực hiện các chính sách chế độ của nhà nước để đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động và người sử dụng lao động. Giám sát chế độ thực hiện An toàn vệ sinh lao động, vệ sinh lao động...

+ Giải quyết các thủ tục về tuyển dụng, hợp đồng lao động, bổ nhiệm... Các vấn đề liên quan đến người nước ngoài (Visa, hộ chiếu, giấy phép lao động ...)

+ Soạn thảo các văn bản, tài liệu hành chính lưu hành nội bộ công ty cũng như gửi các cơ quan đơn vị bên ngoài.

+ Thực hiện các nhiệm vụ lễ tân, đón khách hàng ngày...

+ Quản lý con dấu của công ty và các loại dấu tên, chức danh của cán bộ, cấp phát đồng phục, bảo hộ lao động và văn phòng phẩm cho từng phòng ban trong công ty theo yêu cầu.

+ Quản lý các phương tiện thông tin liên lạc, xe của toàn công ty.

- Phòng Kế toán :

+ Tham mưu cho ban giám đốc về công tác tài chính kế toán đảm bảo phản ánh đúng kịp thời nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

+ Quản lý thu chi, thanh quyết toán thuế, vốn. Theo dõi công nợ, phản án đề xuất kế hoạch thu chi và các khoản thanh toán khác... Lập báo cáo tài chính định kỳ để báo cáo lãnh đạo công ty.

+ Quản lý tiền: thực hiện quản lý tài khoản công ty và giao dịch ngân hàng, thực hiện các thủ tục đặt cọc thuế, thế chấp của công ty, quản lý tiền mặt

+ Quản lý hàng tồn kho : theo dõi, phản án, tổ chức kiểm kê hàng tồn kho, kiến nghị tham gia xử lý hàng tồn kho

+ Quản lý công nợ: tổ chức quản lý, thu hồi công nợ

+ Quản lý tài sản cố định, đầu tư mua sắm tài sản cố định

- *Phòng Mua bán hàng* : có trách nhiệm nhập và bán hàng theo yêu cầu của từng bộ phận, chịu sự quản lý của Ban giám đốc.

Nhận đơn hàng từ phía khách hàng, lập kế hoạch giao hàng, dữ liệu thành toán, trực tiếp giao hàng cho các đối tác

Phòng Sản xuất:

Các phòng ban khác (phòng Quản lý sản xuất, phòng Kế hoạch sản xuất, phòng Bảo trì bảo dưỡng, phòng Sản xuất 1, phòng sản xuất 2, phòng sản xuất 3...) có trách nhiệm thực hiện những công việc được giao liên quan trực tiếp đến việc sản xuất ra các sản phẩm.

- *Bộ phận Sản xuất 1* : theo dõi tình hình làm việc của từng công nhân trong công ty, bố trí công nhân trong từng công đoạn sản xuất, hướng dẫn quản lý máy móc, yêu cầu chất lượng sản phẩm, kế hoạch sản xuất cho nhân viên kho, tổng kết số lượng hàng hỏng, hàng lỗi trong mỗi công đoạn.

+ *Bộ phận Sản xuất 2*

+ *Bộ phận Sản xuất 3*

+ *Bộ phận Kỹ thuật sản xuất*: lập kế hoạch kiểm tra máy móc hàng ngày, kế hoạch kiểm tra, bảo trì bảo dưỡng máy móc, tiến hành sửa chữa khi có phát sinh sự cố, chịu trách nhiệm cải tiến Kaizen hàng tháng, điều chỉnh bản vẽ sao cho phù hợp với kế hoạch và tiến độ công việc.

- *Bộ phận Quản lý sản xuất* : nhận sản phẩm cần kiểm tra tại các bộ phận, lập các báo cáo phân tích tình trạng sản phẩm lỗi, lập các phương án xử lý lỗi, dựa vào dữ liệu đã kiểm tra đánh giá chất lượng sản phẩm, quản lý các tiêu chuẩn kiểm tra, quản lý danh sách dụng cụ đo tại công ty. Theo dõi báo

cáo tình trạng cải tiến trong từng tháng. Hướng dẫn cách đọc bản vẽ kỹ thuật, bản mô tả sản phẩm, bản mô tả lỗi

2.1.4. Đặc điểm về lao động tại công ty

Bảng 2.2: Đặc điểm nguồn nhân lực công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

STT	Tiêu chí phân loại	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Ghi chú
1.Theo giới tính				
	Nam	275	87,03	
	Nữ	41	12,97	
2.Theo trình độ				
	Sau đại học	1	0,32	
	Đại học	12	3,80	
	Cao đẳng	45	14,24	
	Trung cấp, trung cấp nghề	149	47,15	
	Chưa qua đào tạo	109	34,49	
3. Theo bộ phận, đội				
3.1	<i>Bộ phận</i>			
	Bộ phận sản xuất	294	93,04	
	Bộ phận hành chính	22	6,96	
3.2	<i>Đội (Team)</i>			
Hành chính	Hành chính	6	1,90	
	Nhân sự	5	1,58	
	Bán hàng	2	0,63	
	Mua hàng	4	1,27	
	Kế toán	5	1,58	
Sản xuất	Sản xuất 1	194	61,39	
	Sản xuất 2	23	7,28	
	Sản xuất 3	15	4,75	
	Kế hoạch sản xuất	16	5,06	
	Quản lý sản xuất	25	7,91	
	Bảo trì bảo dưỡng	21	6,65	
4.Chức vụ				
	Tổng giám đốc	1	0,32	
	Trưởng bộ phận	2	0,63	
	Phó bộ phận	1	0,32	
	Trưởng phòng	1	0,32	

	Trợ lý trưởng phòng	2	0,63	
	Đội trưởng	8	2,53	
	Nhóm trưởng	19	6,01	
	Nhân viên	35	11,08	
	Quản lý chuyên	12	3,80	
	Công nhân	235	74,37	
5.Theo kinh nghiệm làm việc				
	Dưới 1 năm	237	75,0	
	Từ 1 – 3 năm	61	19,3	
	Từ 3 – 5 năm	11	3,48	
	Từ 5 – 10 năm	5	1,58	
	Từ 10 năm trở lên	2	0,63	

* Không bao gồm 04 kỹ thuật viên hỗ trợ kỹ thuật từ Nhật Bản

(Nguồn : Đặc điểm nhân sự quý 1/2015 của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam)

Về cơ cấu giới tính:

Từ khi mới thành lập cho đến nay công ty đã có hơn 300 lao động (316 lao động) trong đó chủ yếu là lao động nam chiếm (87,3%) do đặc điểm của doanh nghiệp là sản xuất cơ khí, các linh kiện của xe máy, số lao động nữ chủ yếu làm việc ở văn phòng và làm việc trong các bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm (12,97%), những công việc đòi hỏi sự khéo léo, tỉ mỉ và cẩn trọng.

Về trình độ:

Qua bảng 1.3 ta thấy nguồn lao động chính của công ty là lao động phổ thông, tập trung chủ yếu ở các tỉnh Hưng Yên, Hải Dương, Thái Bình và một số lao động ở Sơn La, Yên Bái Thanh Hóa, Nghệ An (95,88%). Công ty đã tạo công ăn việc làm cho một lượng lớn lao động của Hưng Yên và các tỉnh lân cận.

Tỷ lệ lao động có trình độ đại học cao đẳng thấp chiếm 4,12% chủ yếu là các vị trí chủ chốt trong công ty, đây là lợi thế cho công ty khi có được đội

ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm. Nguyên nhân lao động phổ thông chiếm đa số là do công ty tuyển lao động vào vị trí công nhân chỉ cần làm những công việc đơn giản, tuy nhiên thực tế trong quá trình tuyển dụng cho thấy, nhiều sinh viên đại học, cao đẳng khi mới ra trường, chưa tìm được việc làm hoặc đang chờ vẫn chấp nhận ứng tuyển vào vị trí công nhân. Đây cũng là một trong những khó khăn của nhà tuyển dụng khi người lao động làm việc được một thời gian ngắn rồi chuyển việc. Do vậy, chính sách tạo động lực lao động càng cần phải được quan tâm hơn để đảm bảo ổn định số lao động làm việc tại công ty và giảm bớt chi phí cho quá trình tuyển dụng nhân sự.

Về kinh nghiệm làm việc:

Nhìn chung, Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đang sở hữu một đội ngũ lao động trẻ, năng động, sáng tạo, đây là yếu tố nền tảng giúp Công ty TNHH Tanaka thực hiện mục tiêu chiến lược của mình đến năm 2020.

Số lao động có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên chủ yếu là những lao động giữ những vị trí chủ chốt của công ty chiếm 2,21%.

Số lao động có kinh nghiệm làm việc dưới 1 năm chiếm 75% tương đương với 237 lao động chủ yếu là những lao động trẻ vừa mới ra trường hoặc mới tốt nghiệp, đó là những lao động có nhiệt huyết, nhiều hoài bão và năng động, có khả năng tiếp thu khoa học kỹ thuật nhanh chóng.

Tuy nhiên, những lao động này có nhu cầu vật chất và tinh thần rất lớn, họ muốn tự khẳng định mình, do đó công ty cần có những chính sách tạo động lực giúp người lao động an tâm làm việc, có cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp để phát huy năng lực của mình.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

2.2.1. Tạo động lực lao động thông qua công cụ tài chính

2.2.1.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương

Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đã quán triệt phương châm “ Khách hàng là người trả lương cho bạn” nhằm giảm sức ỳ của mỗi nhân viên.

Ban giám đốc công ty rất quan tâm đến việc lấy tiền lương làm đòn bẩy thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Tuy nhiên, do công ty vừa mới được thành lập chưa lâu, quỹ lương còn hạn chế nên chưa thực sự tạo động lực cho công nhân viên. Căn cứ vào nội quy công ty, quy định của luật lao động về tiền lương, ban giám đốc công ty đã ban hành quy định trả lương như sau:

Tiền lương của công ty được chia như sau:

Lương được chia thành lương tiêu chuẩn và lương ngoài cơ bản :

▼ Lương tiêu chuẩn

- Lương cố định
- Trợ cấp cơ bản

▼ Lương ngoài cơ bản

- Làm thêm giờ
 - + Làm thêm ngày làm việc bình thường
 - + Làm thêm ngày nghỉ
 - + Làm thêm ngày lễ
 - + Trợ cấp làm ca (Ca 1, ca 2, ca 3)
 - + Trợ cấp làm thêm theo ca
- Trợ cấp liên quan đến công việc
 - + Trợ cấp xử lý nhiệt
 - + Trợ cấp cho công việc đặc biệt

- + Trợ cấp môi trường
- + Trợ cấp tiếng Nhật
- + Trợ cấp nóng
- + Bữa ăn cho ca đêm
- Trợ cấp khác
 - + Trợ cấp đi lại
 - + Trợ cấp nhà ở
 - + Trợ cấp đời sống

Cách tính lương của công ty dựa trên số ngày trong tháng làm việc.
Ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng là 26 ngày.

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương cơ bản}}{\text{Số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng}} \times \text{Số ngày làm việc trong tháng}$$

Số ngày làm việc trong tháng = (26 - Số ngày nghỉ không hưởng lương trong tháng)

Bảng 2.3: Tiền lương bình quân của công ty giai đoạn 2013 - 2014 và quý 1/2015

Chỉ tiêu		Đơn vị	Năm 2013	Năm 2014	Quý 1/2015
Tổng quỹ lương của năm	Trực tiếp	VNĐ	707.500.000	3.951.420.600	2.149.382.800
	Gián tiếp		2.203.784.320	15.199.200.000	4.953.735.250
Tổng số lao động	Gián tiếp	Người	13	50	69
	Trực tiếp		76	221	247
Tổng thu nhập BQ	Gián tiếp	VNĐ	4.500.000	6.085.701	9.900.400
	Trực tiếp		3.426.032	4.600.000	5.750.250

(Nguồn: Báo cáo thu nhập bình quân giai đoạn 2013-2014 và quý 1/ 2015)

Qua số liệu trên cho thấy, Tiền lương bình quân được trả cho cán bộ công nhân viên vẫn còn thấp so với mặt bằng chung của Khu công nghiệp Thăng Long II và các công ty cùng sản xuất một mặt hàng.

Bảng 2.4: Bảng khảo sát mức lương của lao động trực tiếp và gián tiếp đang làm việc tại một số công ty khu công nghiệp Thăng Long II

Hạng mục	Công ty Kyocera Việt Nam	Công ty Hamaden Việt Nam	Công ty Musashi Việt Nam
Tổng lương lao động trực tiếp	8.300.000 VNĐ	7.500.000 VNĐ	10.050.500 VNĐ
Tổng lương lao động gián tiếp	6.249.000 VNĐ	6.300.000 VNĐ	6.130.000 VNĐ

(Nguồn : Số liệu tác giả tự tổng hợp thông qua khảo sát về mức lương tại Khu công nghiệp Thăng Long II)

Năm 2013, tiền lương được trả cho lao động trực tiếp sản xuất là 3.426.032 VNĐ và lao động gián tiếp sản xuất là 4.500.000 VNĐ do công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam mới được thành lập, chưa đi vào sản xuất và bán các sản phẩm. Năm 2014 tiền lương được tăng lên là 4.600.000 VNĐ (Lao động trực tiếp sản xuất) tương đương với 1,34% và 6.085.701VNĐ (Lao động gián tiếp sản xuất) tương đương với 1,35%. Năm 2015 con số đó tăng lên 5.750.250 VNĐ (Lao động trực tiếp) và 9.900.000 VNĐ (Lao động gián tiếp).

Ban giám đốc công ty cũng nhận thấy được tầm quan trọng của thu nhập đối với việc tạo động lực cho người lao động. Mức lương của cán bộ công nhân viên được điều chỉnh hàng năm phù hợp với mức lương quy định

của nhà nước theo khu vực và phần nào để đảm bảo đời sống của người lao động.

Mức lương khu vực qua các năm 2013- 2015 cho Tỉnh Hưng Yên như sau:

Bảng 2.5: Mức lương khu vực quy định cho các doanh nghiệp tỉnh Hưng Yên

Năm	2013	2014	2015
Mức lương quy định (VNĐ)	2.100.000	2.400.000	2.750.000

(Nguồn: Số liệu tác giả tự tổng hợp tại các văn bản, nghị định của Chính Phủ quy định về mức lương tối thiểu vùng)

Có thể nói rằng cách thức trả lương của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đã chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau, những bộ phận, phòng ban khác nhau, công ty luôn tính đến số ngày làm việc thực tế của người lao động để đưa ra những quyết định tăng lương, khen thưởng, công ty cố gắng thực hiện đúng phương châm : làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, có nỗ lực, cố gắng thì sẽ được đền đáp và trả công xứng đáng.

Hơn nữa với các trường hợp đặc biệt như phụ nữ trong thời gian thai sản, những cán bộ đi học công ty vẫn tạo điều kiện và ưu đãi nhằm giúp người lao động có tâm lý thoải mái hơn và yên tâm thực hiện mong muốn của họ.

Ngoài ra, người lao động được nhận lương vào ngày mùng 10 hàng tháng, công ty tự hào rằng công ty chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng thời hạn cho người lao động. Điều này đã tạo nên niềm tin và sự trung thành của người lao động với công ty.

Chi tiết tiền lương của người lao động được ghi cụ thể trong phiếu lương và được phát đến từng người lao động vào ngày 10 hàng tháng trong kỳ trả lương, người lao động có 02 ngày để đưa lên những thắc mắc và những câu hỏi về mức lương trợ cấp mà người lao động nhận được. Nếu có bất kỳ sự sai sót nào trong quá trình thanh toán lương người lao động sẽ được điều chỉnh vào kỳ trả lương của tháng sau đó.

2.2.1.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Công ty đã ban hành quy định khen thưởng cụ thể như về hình thức, đối tượng, tiêu chuẩn đánh giá đối với từng cấp bậc chức vụ nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực cho người lao động hăng say, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

Tiền thưởng được hiểu là các khoản thu nhập bổ sung sau khi cân đối thu chi của doanh nghiệp. Hình thức này được áp dụng cho phép doanh nghiệp đo lường kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và các đóng góp của các cá nhân.

Tiêu chí trả thưởng dựa vào kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc và dựa trên đóng góp của cá nhân để quyết định tỷ lệ thưởng.

Về nguyên tắc việc thưởng được tính theo phương pháp dựa trên mức lương một tháng (Lương cơ bản) và thông qua việc xem xét mức độ cống hiến trong khoản thời gian được xét để tính thưởng.

Tiền thưởng được tính bằng 01 tháng lương cơ bản của cá nhân trong 12 tháng nhân với tỷ lệ số ngày làm việc trong thời gian được xét tính thưởng

$$\text{TIỀN THƯỞNG CÁ NHÂN} \times \frac{\text{SỐ NGÀY LV THỰC TẾ}}{\text{TỔNG SỐ NGÀY LV TRONG NĂM CỦA CÔNG TY}}$$

Đối với trường hợp do giám đốc quyết định không được tính thưởng theo nguyên tắc kể trên thì những ngày nghỉ hay vắng mặt ngoài trường hợp nghỉ không xin phép cũng không được tính vào số ngày làm việc thực tế.

Đối với cán bộ công nhân viên từ đội trưởng trở lên dựa vào đánh giá trong thời gian được xét để trả thưởng, theo tiêu chuẩn được quy định riêng, công ty sẽ trả thêm để phù hợp với nội dung đánh giá đó.

Thưởng các ngày lễ, tết cố định như tết âm lịch, tết dương lịch, 30/04, 01/05, ngày quốc khánh.

Bảng 2.6: Mức thưởng các dịp lễ tết của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

Năm	30/04 – 01/05	02/09	Đối tượng
2013	200.000 VNĐ	200.000 VNĐ	Tất cả cán bộ công nhân viên từ Trưởng phòng - công nhân (trừ những công nhân nghỉ việc đến thời điểm thanh toán thưởng)
2014	300.000 VNĐ	300.000 VNĐ	
2015	500.000 VNĐ		

(Nguồn: Số liệu tác giả tự tổng hợp từ Quyết định thưởng của Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam)

Riêng đối với tết âm lịch, căn cứ theo tình hình sản xuất kinh doanh công ty sẽ đưa ra mức thưởng.

Khi khảo sát về mức độ công bằng trong chi trả thưởng tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam có 77% công nhân viên nhận thấy sự công bằng trong cách trả thưởng của công ty và 23 % tương đương với 15 lao động cảm thấy quy chế trả thưởng của công ty không công bằng . Người lao động cho rằng tiền thưởng cần được đánh giá chặt chẽ và công bằng hơn nữa cần có những chính sách thưởng riêng dành cho những lao động làm việc 12 tháng không sử dụng bất kỳ ngày nghỉ nào của công ty. Người lao động muốn quy

chế thưởng phải xét đến tỷ lệ nghỉ không lương của người lao động và thời gian người lao động nghỉ thai sản và cân nhắc đến việc thưởng đột suất để tạo động lực phấn đấu cho người lao động.

Bảng 2.7: Đánh giá về chính sách thưởng của công ty

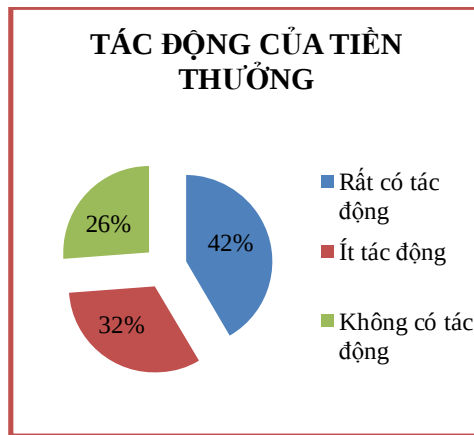
Đánh giá	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)
<i>Công bằng</i>	17%	11
<i>Tương đối công bằng</i>	60%	39
<i>Không công bằng</i>	23%	15
<i>Tổng số</i>	100%	65

“ *Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về Quy chế thưởng của Công ty*”

42% người lao động cho rằng phần thưởng của công ty có ảnh hưởng và tác động đến hiệu suất làm việc của họ và 32% người lao động cho rằng phần thưởng của công ty có chút ít ảnh hưởng đến họ, còn lại là 26 % người lao động nhận thấy phần thưởng không có ảnh hưởng gì đến họ.

Như vậy nhìn chung phần thưởng được người lao động Tanaka quan tâm và coi đó là động lực phấn đấu và nỗ lực trong công việc. Tuy nhiên, mức thưởng đang được áp dụng vẫn ở mức thấp và chưa đa dạng các hình thức thưởng. Tiền thưởng được trả cho người lao động vào cuối năm là 1 tháng tiền lương cơ bản. Không có hình thức thưởng theo tháng theo quý.

Điều đó cho thấy chính sách thưởng chưa thực sự hiệu quả mức thưởng vẫn chưa thực sự cao . Mức thưởng cao chỉ áp dụng cho cấp quản lý mà không áp dụng cho cấp công nhân viên. Để tạo động lực bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn công ty Tanaka cần xem xét là tỷ lệ thưởng của doanh nghiệp mình sao cho hấp dẫn và phù hợp hơn.



Biểu đồ 2.1 : Biểu đồ đánh giá tác động của tiền thưởng

“ Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả về tác động của tiền thưởng đối với người lao động”

2.2.1.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi lao động

Kể từ khi mới thành lập, ban giám đốc công ty đã có nhiều nỗ lực nhằm đảm bảo ổn định việc làm, điều kiện làm việc, giờ làm thêm và chăm sóc sức khỏe, BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động khi làm việc tại công ty.

Người lao động được nghỉ việc và hưởng nguyên lương trong những ngày lễ tết theo quy định.

Người lao động được hưởng nguyên lương với những ngày nghỉ đặc biệt như:

+ Nghỉ kết hôn

- Nghỉ kết hôn của người lao động : 03 ngày
- Nghỉ kết hôn con người lao động : 01 ngày

+ Nghỉ ma chay

- Đám tang của vợ/chồng, bố mẹ đẻ bố mẹ vợ, bố mẹ chồng, con người lao động : 01 ngày
- Đám tang ông bà nội, ông bà ngoại, anh chị em: 01 ngày

+ Nghỉ sinh con

- Vợ lao động nam sinh con: 01 ngày

Hàng tháng, công ty đã đóng phí BHXH, BHYT, BHTN đầy đủ theo quy định của pháp luật. Công ty còn luôn chi trả các khoản trợ cấp (nếu có) như trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, trợ cấp tai nạn lao động... cho người lao động một cách kịp thời. Đặc biệt trong thanh toán phí bảo hiểm xã hội hàng tháng, những khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm trừ đều được tính cụ thể và rõ ràng. Người lao động có bất kỳ thắc mắc nào cũng có thể kiến nghị và được xem xét lại, giải thích nếu người lao động chưa hiểu và nếu có sai sót sẽ được chỉnh sửa lại cho đúng.

Công ty có một phòng y tế được trang bị đầy đủ bông băng, thuốc men để sơ cứu khi có tai nạn nghề nghiệp xảy ra. Phòng y tế này được phụ trách bởi một cán bộ hành chính đã qua lớp đào tạo sơ cấp về cấp cứu tại chỗ. Với những tai nạn nhẹ thì người lao động được chăm sóc ngay tại công ty và được phát thuốc về uống. Nhưng với những tai nạn nặng thì sẽ được cán bộ sơ cứu và nhanh chóng chuyển tới bệnh viện để được trị liệu kịp thời. Công tác này của công ty là khá hiệu quả bởi do đặc thù sản xuất linh kiện ô tô, xe máy với những máy móc công nghệ hiện đại và nguyên vật liệu là gỗ, sắt, thép... thì tai nạn lao động là việc có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, công ty chưa có một cán bộ chuyên trách về y tế. Nhiều trường hợp phải cần thêm sự trợ giúp của người lao động trong việc sơ cứu cho bệnh nhân trước khi đưa đến bệnh viện.

Là đơn vị có số lao động nữ ít (12,97%) không vì thế mà việc thực hiện các chính sách chế độ đối với lao động nữ bị coi nhẹ.

Lao động nữ mang thai từ 07 tháng trở lên hoặc đang nuôi con dưới 12 tháng sẽ được sắp xếp làm các công việc nhẹ nhàng hơn và không yêu cầu làm thêm giờ.

Lao động nữ mang thai từ tháng thứ 07 trở lên ngoài việc sắp xếp các công việc nhẹ nhàng hơn có thể xin giảm bớt 01 giờ làm mỗi ngày. Người lao động nữ có thể đi làm muộn 1 giờ, đi về sớm 1 giờ hoặc lựa chọn hình thức nghỉ bù.

Trong thời gian mang thai lao động nữ được nghỉ khám thai 05 lần, mỗi lần 01 ngày và vẫn được hưởng nguyên lương và trợ cấp chuyên cần của công ty.

Lao động nữ khi sinh con, đã đóng đủ 06 tháng BHXH trong vòng 12 tháng trước khi sinh được hưởng trợ cấp BHXH bằng 100% tiền lương tiền công của bình quân của 06 tháng đóng BHXH trước khi sinh.

Do đặc điểm của công ty là doanh nghiệp có vốn đầu tư của Nhật Bản nên công ty còn quy định thời gian tập thể dục buổi sáng từ 7:55 – 08:00 và không tính vào thời gian làm việc.

Tiền lương làm thêm được tính như sau:

- Làm thêm ngày thường : 150%
- Làm thêm ngày nghỉ của công ty: 200%
- Làm thêm ngày lễ, ngày tết: 300%

Người lao động khi làm thêm ngoài được hưởng những quyền lợi theo pháp luật quy định còn được công ty hỗ trợ:

Người lao động làm thêm 2 tiếng sẽ được công ty cung cấp bữa ăn nhẹ như : Bánh mì + sữa, hoặc mì.

Người lao động làm thêm giờ từ 03 tiếng – 04 tiếng sẽ được cung cấp bữa ăn chính.

Công ty có quy định về chế độ phúc lợi

- Mừng kết hôn của người lao động : 500.000 VNĐ
- Tiền mừng sinh con: 200.000 VNĐ
- Tiền thăm hỏi tai nạn: 200.000 VNĐ
- Tiền thăm hỏi đau ốm với những trường hợp phải điều trị từ 07 ngày

trở lên

Bảng 2.8: Phân loại tiền thăm hỏi ốm đau

Phân loại		Số tiền	Ghi chú
Tiền thăm hỏi đau ốm	Ngoài thời gian làm việc	Không chi trả	Nộp giấy chứng nhận của cơ sở y tế
	Trong thời gian làm việc	200.000 VNĐ	

(Nguồn: Số liệu phòng Hành chính nhân sự)

Trong trường hợp người lao động hoặc người thân người lao động qua đời, công ty sẽ gửi tiền phúng viếng theo từng trường hợp cụ thể như sau:

Bảng 2.9: Chi tiết tiền trợ cấp phúng viếng của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

Phân loại	Cùng huyết thống		Không cùng huyết thống		Ghi chú
	Ở chung	Ở riêng	Ở chung	Ở riêng	
Bản thân	2.000.000 VNĐ				Chuyển cho gia quyền người đã mất
Vợ/ chồng	1.000.000 VNĐ				Trong trường hợp chi trả cùng lý do cho từ hai người trở lên đều là cán bộ công nhân viên của công ty, công ty sẽ ưu tiên trả cho người có mức nhận hỗ trợ cao, nếu tất cả cùng 1 mức hỗ trợ công ty sẽ chi trả cho người có thâm niên làm việc lâu nhất tại công ty.
Bố/ mẹ	500.000 VNĐ				
Con			Không chi trả		

(Nguồn : Số liệu phòng Hành chính nhân sự)

Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đang từng bước hoàn thiện hơn những chính sách phúc lợi của công ty, đảm bảo 1 phần nào cuộc sống

của người lao động, tạo tâm lý yên tâm công tác . Bên cạnh việc tuân thủ đầy đủ pháp luật về trả lương, trả công, công ty cũng hỗ trợ người lao động 1 phần nào, nhằm chia sẻ những khó khăn trong cuộc sống. Tuy nhiên, mức hỗ trợ này vẫn còn thấp, cần điều chỉnh qua các năm cho phù hợp hơn.

Hiện nay, công ty có quỹ phúc lợi rất phong phú, nhưng việc sử dụng quỹ phúc lợi vào đâu cho hợp lý và thiết thực đang là vấn đề được quan tâm. Để xem xét mức độ hài lòng của cán bộ công nhân viên trong công ty, tác giả luận văn đã thăm dò ý kiến của người lao động thông qua phiếu khảo sát và thu được kết quả như sau:

Đa số người lao động (83 %) khi được khảo sát đều cảm thấy hài lòng về chế độ phúc lợi của công ty ,trong đó có 17% người lao động chưa hài lòng lý do chưa hài lòng là chế độ phúc lợi tuy đa dạng nhưng chưa thực sự tạo điều kiện tối đa cho người lao động chất lượng các loại phúc lợi chưa cao so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp trong khu công nghiệp Thăng Long II. Công nhân viên mong muốn chế độ chăm sóc sức khỏe của họ được quan tâm hơn nữa công ty nên tuyển dụng thêm một cán bộ chuyên trách có nghiệp vụ về y tế. Do đó, để công tác phúc lợi thực sự tạo được động lực lao động thì công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác này.

Bảng 2.10: Đánh giá phúc lợi của công ty

Đánh giá	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)
<i>Hài lòng</i>	35	23
<i>Tương đối hài lòng</i>	48	31
<i>Không hài lòng</i>	17	11
<i>Tổng số</i>	100%	65

“ Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về chính sách phúc lợi hiện có của công ty”

2.2.1.4. Tạo động lực lao động thông qua trợ cấp

Các loại trợ cấp mà công ty áp dụng bao gồm: trợ cấp chức vụ, trợ cấp chức danh, trợ cấp đời sống, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp nóng, trợ cấp môi trường mới, trợ cấp ca (ca 2 và ca 3) trợ cấp tiếng Nhật, trợ cấp chuyên cần, trợ cấp thông tin liên lạc.

- Trợ cấp thông tin liên lạc: áp dụng với cấp quản lý, nhân viên kinh doanh phải thường xuyên liên lạc với khách hàng và các chủ hàng cung cấp nguyên, vật liệu cho công ty. Mức phụ cấp thông tin liên lạc là 200.000 đồng/người/tháng. Mức trợ cấp này được quy định trực tiếp bằng thẻ nạp điện thoại hàng tháng được nhân viên hành chính cấp phát cho từng đối tượng theo quy định.

- Trợ cấp đi lại: áp dụng cho toàn bộ công nhân, nhân viên (những nhân viên không sử dụng xe đưa đón của công ty). Mức trợ cấp là: 280.000 VNĐ/người/ tháng.

Trợ cấp nhà ở: áp dụng cho toàn bộ công nhân, nhân viên (những nhân viên thuê nhà). Mức trợ cấp nhà ở là : 230.000 VNĐ/ người/ tháng.

Trợ cấp chức vụ: áp dụng với đối tượng quản lý từ đội trưởng trở lên. Mức trợ cấp sẽ được ban giám đốc quyết định.

Trợ cấp cho bộ phận xử lý nhiệt : 150.000 VNĐ/ người / tháng.

Trợ cấp nóng (từ tháng 06 – tháng 10 hàng năm) : áp dụng cho toàn bộ những đối tượng công nhân viên làm việc tại xưởng sản xuất của công ty, mức hỗ trợ là 150.000 VNĐ/ người/ tháng.

Trợ cấp môi trường mới: áp dụng cho những công nhân làm việc và tiếp xúc với dầu. Mức hỗ trợ là 150.000 VNĐ/ người/ tháng.

Các loại trợ cấp nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho nhân viên, hỗ trợ thêm các chi phí khi người lao động phải thực hiện công việc của mình. Các khoản trợ cấp này được tính gộp vào lương để chi trả cho người lao động nhằm

khuyến khích người lao động có trách nhiệm cao hơn với công việc. Họ sẽ yên tâm làm việc hơn bởi họ được nhận mức lương tương đương với công việc của mình. Theo số liệu tổng hợp được từ phiếu điều tra phát đi ta thu được mức độ hài lòng của người lao động về các khoản trợ cấp của công ty như sau:

Bảng 2.11: Đánh giá trợ cấp của công ty

Đánh giá	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)
<i>Hài lòng</i>	55	36
<i>Tương đối hài lòng</i>	37	24
<i>Không hài lòng</i>	8	5
<i>Tổng số</i>	100%	65

“ Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về chính sách trợ cấp của công ty ”

Với những chính sách về trợ cấp đã đưa ra , công ty đã thực hiện khá đầy đủ và tương đối tốt mức trợ cấp, điều này đã tác động tích cực đến tinh thần làm việc của người lao động , giúp cho họ có cảm giác được quan tâm và có tác động rất lớn đến việc tạo động lực lao động.

2.2.2. Tạo động lực lao động thông qua công cụ phi tài chính

2.2.2.1. Thiết lập mục tiêu cho nhân viên gián tiếp sản xuất

Thiết lập mục tiêu chính là một công cụ đặc lực giúp người lao động nghĩ về tương lai và giúp họ thúc đẩy bản thân và hiện thực hóa các mục tiêu công việc đã được đề ra. Thiết lập mục tiêu giúp người lao động định hướng được phương thức làm việc để đi đến thành công. Hơn nữa, thiết lập mục tiêu còn là động lực thúc đẩy người lao động tự tin hơn khi đã quen với việc thiết lập và chinh phục mục tiêu.

Việc hiểu rõ các mục tiêu tương lai của doanh nghiệp cũng chính là một trong các yếu tố tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả hơn. Bởi vì mục tiêu phát triển của công ty gắn liền với việc tăng các quyền lợi và lợi ích của nhân viên. Do đó việc hiểu rõ mục tiêu tương lai của công

ty sẽ giúp nhân viên công ty có được mục tiêu phấn đấu rõ ràng, từ đó làm tăng động lực làm việc cho nhân viên. Tại Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam các chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh đều được phổ biến vào tuần thứ 2 của tháng đến từng bộ phận, từng đội, từng nhóm.

Từ kế hoạch sản xuất chung đó của Công ty, Tổng Giám Đốc sẽ phân bổ chỉ tiêu doanh thu cho các phòng ban. Mỗi cá nhân sẽ dựa vào đó để đưa ra mục tiêu cũng như kế hoạch cá nhân của mình.

Riêng đối với bộ phận hành chính nhân sự, vào ngày cuối cùng của tháng nhân viên sẽ tự đưa ra kế hoạch làm việc tháng tiếp theo. Vào ngày 05 của tháng, mỗi cá nhân sẽ tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình ở tháng trước đó, từ đó rút ra những kinh nghiệm cho bản thân.

Tuy nhiên mục tiêu của từng cá nhân vẫn còn ở mức ngắn hạn, chung chung, chưa cụ thể, chưa phải một quá trình dài hạn, hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên chưa được coi trọng. Công nhân viên khá mơ hồ về mục tiêu, chiến lược của tổ chức, không có mục tiêu làm việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân. Việc đánh giá của từng cá nhân về kết quả làm việc vẫn mang hình thức trả bài, chống đối, chưa thực sự nhận thấy được tác dụng của việc đánh giá.

Bảng 2.12: Đánh giá mục tiêu cá nhân

Đánh giá	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)
<i>Hiểu rõ</i>	37	10
<i>Hiểu tương đối rõ</i>	33	9
<i>Không hiểu</i>	30	8
<i>Tổng số</i>	100%	27

“ Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về thiết lập mục tiêu cho nhân viên gián tiếp sản xuất”

Khi được khảo sát trên 27 lao động gián tiếp sản xuất trong số đó 30% người lao động không hiểu về định hướng chiến lược của công ty số lượng

này tập trung chủ yếu ở cấp nhân viên. 37% lao động hiểu rất rõ chiến lược cũng như định hướng của công ty số lượng này chủ yếu là cấp quản lý (Nhóm trưởng trở lên), số lượng còn lại là 33% hiểu tương đối rõ .

Bảng 2.13: Đánh giá sự gắn kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức

Đánh giá	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)
<i>Có</i>	74	20
<i>Không</i>	26	7
<i>Tổng số</i>	100 %	27

(Nguồn:Kết quả khảo sát đánh giá sự gắn kết giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức)

2.2.2.2. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực

Việc thực hiện bố trí đúng người đúng người đúng việc làm cho người lao động có hứng thú và tâm huyết làm việc hơn, tạo được năng suất lao động vượt trội, phát huy được khả năng tối đa của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Ban lãnh đạo công ty Tanaka đã quan tâm đến xây dựng bản mô tả công việc, đưa ra trách nhiệm quyền hạn của từng lao động nhằm giúp công nhân viên hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình.

Việc thực hiện xây dựng bản mô tả công việc được tiến hành cho mỗi chức danh vị trí cụ thể tuy nhiên vẫn mới chỉ đưa ra một số nhiệm vụ chính của người lao động Trong bản mô tả công việc của người lao động chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc sự phối kết hợp trong THCV để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân các bộ phận để hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Công ty chưa có bản mô tả công việc cụ thể. Người lao động ở một số vị trí cảm thấy nhàm chán đơn giản không có khả năng thăng tiến trong tương lai. Trong khi đó một số phòng ban thiếu người ôm đồm quá nhiều việc có những công việc chỉ cần sử dụng vị trí công nhân cũng có thể hoàn thành được như việc gọi điện cho người lao động đi phỏng vấn hỗ trợ người lao động khám sức khỏe đầu vào chuẩn bị phòng và các giấy tờ phỏng vấn...thì công ty lại sử dụng vị trí nhân viên cho công việc đó.

Trong thời gian tới công ty nên chú trọng hơn tới việc tuyển dụng và phân công công việc hợp lý.

2.2.2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động đặc biệt được coi trọng của công ty, công ty luôn tạo điều kiện để người lao động được tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc.

Hiện tại, để xác định nhu cầu đào tạo của công nhân viên, công ty dựa chủ yếu căn cứ chủ yếu sau:

- Chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty. Đây là tiêu chí đầu tiên cần xét tới trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

- Kết quả đánh giá những mặt yếu còn tồn tại để đưa ra những hình thức đào tạo hợp lý.

- Hệ thống tiêu chuẩn chức danh của Công ty, yêu cầu đối với người đảm nhiệm chức danh để xem xét của từng chức danh công việc người lao động cần có những kiến thức kỹ năng cần thiết gì để hoàn thành công việc.

Ví dụ: đội trưởng cần nâng cao kỹ năng lãnh đạo, chuyên môn, trực quan hóa, kỹ năng giao tiếp...

Căn cứ vào yêu cầu của công việc mới, những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ dẫn đến cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng cho người lao động để đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

Căn cứ nhu cầu phát triển nhân lực, theo đánh giá và ý kiến của các phòng ban, phòng nhân sự sẽ đưa ra những đề xuất và kế hoạch đào tạo.

Từ khi mới được thành lập công ty đã tổ chức rất nhiều lớp đào tạo trong và ngoài doanh nghiệp cho cán bộ công nhân viên.

+ Đào tạo công nhân viên mới

Người mới trúng tuyển vào làm việc tại Tanaka được đón tiếp thịnh tình và đầy cởi mở, thân thiện. Nhân viên mới sẽ đến công ty theo lịch hẹn trước qua Email và điện thoại. Thông thường lịch hẹn vào thời gian buổi sáng vào giờ làm việc hành chính. Nhân viên của phòng hành chính nhân sự sẽ chào đón nhân viên mới tại phòng đào tạo đã được đặt từ trước, tại đây nhân viên mới sẽ tiến hành thủ tục nhận hồ sơ cá nhân.

Trong phần đào tạo, tại đây nhà quản lý và nhân viên mới sẽ trao đổi thân mật và thoải mái về các vấn đề liên quan đến công việc, nhân viên mới được có cơ hội đầu tiên để trình bày tâm tư nguyện vọng của họ khi quyết định vào làm việc tại Tanaka, nhân viên mới sẽ được nghe về phần giới thiệu về công ty, về lịch sử hình thành Tanaka, các giai đoạn, quy mô, định hướng nghề nghiệp, quan điểm của người lãnh đạo, triết lý Tanaka các chính sách, khẩu hiệu. Nhà quản lý chỉ ra cho nhân viên mới đồ thị phát triển, thăng tiến của họ lắng nghe những phản hồi từ nhân viên.

Nhân viên mới được hướng dẫn nhận đồ bảo hộ, nhận Locker, thẻ từ , và hướng dẫn đi đến nhà ăn.

+ Đào tạo nâng cao năng lực người lao động:

Từ tháng 07 năm 2013, công ty đã tiến hành đưa 20 người lao động tham gia đào tạo Thái Lan với kinh phí 1 tỷ đồng. Nội dung của khóa đào tạo

tập trung vào nâng cao chuyên môn nghiệp vụ , vận hành máy móc, sửa chữa máy móc, thiết bị kiểm tra sản phẩm.

Đối tượng được cử đi đào tạo: nhóm trưởng sản xuất

Tháng 10 năm 2013 đến nay có 50 lượt lao động được tham gia đào tạo tại Thái Lan và Nhật Bản.

Đối tượng được cử đi đào tạo: công nhân sản xuất , nhân viên sản xuất.

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty vẫn còn một số khía cạnh khiến người lao động không hài lòng đó là:

- Mặc dù đã nhận thức rõ được sự cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng người.

- Số lượng người được cử đi đào tạo chủ yếu là cấp bậc Nhóm trưởng trở lên .

Trong khi đó đội ngũ lao động từ công nhân có tay nghề cũng cần được đào tạo vẫn chưa được chú trọng, rất ít người được cử đi đào tạo và nâng cao tay nghề.

- Khi người lao động kết thúc đào tạo trở về việc viết báo cáo đào tạo mang tính chung chung, hình thức, chưa thực sự thể hiện được hết những nội dung đã được học.

- Các phương pháp đào tạo chưa đa dạng, mang tính dập khuôn qua các năm. Công ty mới chỉ quan tâm đến việc xác định nội dung đào tạo mà không quan tâm nhiều tới việc lựa chọn phương pháp phù hợp và làm mới các phương pháp đó. Chính vì thế ảnh hưởng đến chất lượng học tập của người lao động.

- + Chính sách đối với người lao động khi nghỉ việc tại công ty

Ban lãnh đạo công ty không chỉ quan tâm đến các chính sách đối với những người lao động đang làm việc trong công ty mà còn quan tâm đến những chính sách đối với người đã hoàn tất thời gian làm việc tại công ty để tạo động lực cho những người lao động còn ở lại. Công ty luôn giải quyết đầy đủ các chế độ cho người lao động khi chấm dứt hợp đồng lao động tại công ty như thanh toán đầy đủ lương của những ngày làm việc, tiến hành thủ tục chốt sổ BHXH cho người lao động, các thủ tục được giải quyết một cách nhanh chóng, không gây khó khăn cho những người lao động muốn tìm việc tại các công ty khác.

2.2.2.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Hoạt động đề bạt, thăng tiến của công ty được công khai, dân chủ, công ty luôn có chính sách ưu tiên nhân sự tại chỗ, việc tiếp nhận và bổ nhiệm cán bộ vào các chức vụ lãnh đạo từ nguồn bên ngoài công ty chỉ được thực hiện khi xét thấy nguồn cán bộ tại chỗ chưa đáp ứng được hoặc cán bộ bên ngoài có tiêu chuẩn cao phù hợp với chức danh dự kiến.

Việc thăng chức sẽ được tiến hành vào ngày 01/01 và 01/07 hàng năm. Việc thăng chức sẽ được thẩm tra và quyết định dựa trên tiến cử của đội trưởng trở lên. Mức lương nếu thay đổi sẽ được chi trả vào ngày 10/02 và 10/08. Việc trả thưởng sẽ theo quyết định trả thưởng chung.

2.2.2.5. Điều kiện làm việc, vệ sinh an toàn lao động, bảo hộ lao động

Thời giờ làm việc, nghỉ ngơi:

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi của người lao động được công ty quy định như sau:

v Thời giờ làm việc và nghỉ ngơi

Hạng mục	Thời gian làm việc	Thời gian nghỉ ngơi	Thời gian ăn chính
Ca hành chính	08:00- 17:00	10:00 - 10:10 15:00 - 15:10	12:00-12:40
Ca 1	06:00 – 14:00	08:00 - 08:10 12:00 - 12:10	10:00 -10:40
Ca 2	14:00 – 22:00	16:00 - 16:10 20:00 - 20:10	18:00 - 18:40
Ca 3	22:00 - 06:00	00: 00 - 00:10 04:00 - 04:10	2:00 - 2:40

(Nguồn: Số liệu phòng Hành chính nhân sự)

v Lịch làm việc của công ty được nghỉ 4 chủ nhật và 02 ngày thứ 7 trong tháng, ngoài ra là những ngày nghỉ truyền thống của Việt Nam và Nhật Bản, lịch làm việc sẽ do bộ phận hành chính nhân sự quyết định và xin ý kiến của ban lãnh đạo và toàn bộ đội trưởng sản xuất.

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi của người lao động trong công ty được ban lãnh đạo quan tâm đúng mức và đảm bảo nhu cầu nghỉ ngơi và những hoạt động khác của người lao động, điều đó cũng góp phần thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn.

Tạo môi trường làm việc thuận lợi, an toàn:

Công tác bảo hộ lao động là người bạn đồng hành của hoạt động sản xuất kinh doanh. Làm tốt công tác bảo hộ lao động cũng góp phần nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động.

Ý thức được điều đó, ban lãnh đạo công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam xuyên suốt chiều dài phát triển của công ty, ban lãnh đạo luôn luôn chú ý và quan tâm thỏa đáng. Điều kiện làm việc không ngừng được cải thiện, nâng cấp để đáp ứng ngày càng tốt hơn các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn lao động.

Tanaka luôn cố gắng và nỗ lực tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, bầu không khí thoải mái với những điều kiện làm việc chuyên nghiệp nhằm tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình.

Các phòng làm việc, các phân xưởng đều được lắp các thiết bị thông gió, thiết bị chiếu sáng.... Trang bị đầy đủ bình cứu hỏa, những thiết bị để phòng cháy, chữa cháy, các bảng hướng dẫn sử dụng. Công ty cũng có những nội quy hướng dẫn về thực hiện an toàn, vệ sinh lao động như mặc quần áo bảo hộ, đeo găng tay, đeo khẩu trang, kính bảo hộ ... khi thực hiện công việc tuy nhiên việc thực hiện của người lao động chưa thực sự nghiêm túc. Chính vì thế công tác bảo hộ lao động tại công ty chưa phát huy hết được tác dụng của nó. Vẫn có những tai nạn nhỏ xảy ra như dùng súng phun bavia nên bị phoi sắt nhỏ bắn vào mắt, để sàn làm việc trơn dẫn đến trượt thương nhẹ ở tay và chân.

Bố trí và tổ chức nơi làm việc tương đối khoa học và hợp lý:

Các thiết bị máy móc có nguy cơ gây tai nạn đều được bố trí gọn gàng, có dụng cụ che đậy cẩn thận, các vật dụng phục vụ cho người lao động thực hiện công việc được sắp xếp thuận tiện, hợp lý. Nguyên vật liệu được đặt khá dễ dàng cho người lao động thao tác. Luôn có hướng bảng hướng dẫn sắp xếp đồ đạc trong công ty , bảng sắp xếp các phòng họp.

Bộ phận kỹ thuật và các kỹ thuật viên Nhật định kỳ đi kiểm tra và bảo dưỡng các thiết bị máy móc cũ, hỏng, kém an toàn, đặc biệt là các thiết bị chuyên dụng phục vụ cho quá trình sản xuất như máy thông gió, điều hòa, các thiết bị điện. Hàng ngày nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh đi quét dọn sạch sẽ.

Ban giám đốc công ty luôn chú trọng đến xây dựng môi trường làm việc an toàn, thuận lợi cho người lao động, điều đó cũng phần nào giúp người lao động an tâm, cố gắng phấn đấu cho mục tiêu phát triển của tổ chức.

2.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

2.2.3.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp

a. Vị thế, tiềm lực của công ty

Là một công ty chuyên sản xuất các linh kiện của ô tô xe máy và các sản phẩm điện. Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam quy định rất nghiêm ngặt về các hệ thống tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm cũng như bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội...

Tiêu chí của công ty là "*luôn đem đến cho người tiêu dùng những sản phẩm, linh kiện tốt, an toàn*".

Chính vì lẽ đó mà sản phẩm của công ty đã được bạn hàng biết đến ngày càng nhiều ở Thái Lan, Ấn Độ, Indonesia, Braxin, nguồn lực tài chính của công ty ngày càng tăng lên, mặt khác công ty lại nhận được sự hậu thuẫn của công ty mẹ là Tập đoàn Tanaka Seimitsu. Đây cũng là một nhân tố trong những nhân tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực của công ty.

b. Chính sách tạo động lực lao động của tổ chức

Ban lãnh của Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam rất quan tâm tới việc tạo động lực lao động trong doanh nghiệp của mình, lấy đó là kim chỉ nam cho công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp nhằm khẳng định uy tín của công ty, thúc đẩy và nâng cao hiệu quả lao động, cải tiến kỹ thuật... đảm bảo ổn định đời sống của công nhân viên.

Tạo động lực lao động nhằm thu hút và giữ chân nhân tài, là đòn bẩy kích thích sự sáng tạo, sự hăng say trong công việc tạo ra những sản phẩm có chất lượng và đạt được mục đích.

c. Phong cách lãnh đạo

Đối với doanh nghiệp, chất lượng quản lý, lãnh đạo quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Ban lãnh đạo là kim chỉ nam, là người đi đầu đưa ra mọi chiến lược phát triển cũng như mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Mỗi nhà lãnh đạo đều có một phong cách quản lý riêng của mình, không có phong cách nào là tốt nhất cho mọi tình huống quản trị, điều quan trọng là nhà lãnh đạo cần biết cách vận dụng phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào mỗi tình huống cụ thể.

Công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam là công ty 100% vốn đầu tư của Nhật Bản, công ty mang đậm phong cách quản lý của Nhật Bản. Họ quản lý nghiêm ngặt nhân viên về giờ giấc cũng như phong cách làm việc (Horenso - Báo cáo, liên lạc). Thúc đẩy nhân viên làm việc hết mình, giải quyết công việc một cách triệt để, phát huy tính sáng tạo một cách tối đa, luôn nắm bắt thời cơ cơ hội, tuy nhiên với phong cách lãnh đạo này, nhân viên không trách khỏi áp lực, căng thẳng.

2.2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước.

Các điều luật và quy định của nhà nước là khuôn ràng buộc tốt nhất để người sử dụng lao động có trách nhiệm hơn với người lao động làm việc trong doanh nghiệp của mình.

Nhà nước có ban hành nhiều bộ luật, nghị định, thông tư quan trọng như: Luật lao động năm 2012 có hiệu lực từ ngày 01/05/2013, luật bảo hiểm xã hội, luật việc làm 2015, luật xuất nhập cảnh sử dụng lao động nước ngoài, Luật 47 của quốc hội về nhập cảnh, xuất cảnh, quá cảnh của người nước ngoài tại Việt Nam, Thông tư 03/2014/BLĐTBXH, luật doanh nghiệp, nghị định 103/2014/ND-CP quy định về mức lương tối thiểu vùng đối với lao động làm việc tại doanh nghiệp, hợp tác xã, tổ hợp tác, trang trại, hộ gia đình, các nhân và các cơ quan tổ chức có thuê mướn lao động. Thông tư liên tịch 14/1998/

TTLT- BLĐTBXH-BYT-TLĐLĐV của bộ lao động thương binh và xã hội phối hợp với bộ y tế và tổng liên đoàn lao động Việt Nam ban hành ngày 31/10/1998 quy định bắt buộc về hình thức tổ chức cán bộ phụ trách an toàn lao động, bộ phận y tế và mạng lưới vệ sinh.... Tất cả những chính sách này đều tạo điều kiện cho doanh nghiệp ổn định sản xuất kinh doanh và đảm bảo quyền lợi chính đáng cho doanh nghiệp của mình.

Cho đến nay công ty không xảy ra bất cứ một vụ đình công nào, người lao động hoàn toàn cảm thấy yên tâm về sự quan tâm của công ty đối với chính sách, quy định của nhà nước dành cho người lao động.

2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

2.3.1. Kết quả tạo động lực

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

- Lương, thưởng và phụ cấp: chế độ trả lương đáp ứng được nguyên tắc công khai, minh bạch, thực đúng quy định pháp luật. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu vì quy chế trả lương được phổ biến rộng rãi toàn công ty. Cách tính lương tương đối đơn giản, người lao động có thể tự tính lương cho bản thân mình. Tiền lương gắn với kết quả sản xuất kinh doanh của công ty nên mỗi người lao động lại có động lực để cố gắng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Điều đó có thể thấy rằng, công ty đã sử dụng tiền lương như là đòn bẩy kinh tế thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, thu hút và giữ chân người lao động giỏi về với công ty. Bên cạnh đó, tiền lương được tính theo ngày công làm việc thực tế, có trợ cấp chuyên cần vì thế kích thích người lao động đi làm đầy đủ và đúng giờ.

Các chính sách thường đáp ứng được nhu cầu và tạo được động lực cho người lao động trong công ty. Công ty cần phát huy hơn nữa vai trò của nó trong hoạt động sản xuất kinh doanh của người lao động nhằm đạt được kết quả lao động cao nhất. Công ty đã tạo dựng được cho người lao động sự hài lòng và niềm tin với những chế độ như BHXH, BHYT, BHTN.... Ngoài các chế độ hưởng phúc lợi vào những ngày nghỉ theo quy định của Pháp luật, công ty đã có những chế độ phúc lợi vào dịp lễ, Tết kết hợp với những chương trình quan tâm đến con em của cán bộ công nhân viên đã tạo nên một bầu không khí thân mật như một gia đình lớn. Thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty, luôn chăm lo đời sống vật chất của cán bộ công nhân viên như hàng năm các nhân viên đều được nghỉ phép, tham dự các buổi thăm quan du lịch, giải trí, nghỉ mát do công ty tổ chức. Khi gia đình bất cứ nhân viên nào có việc ốm đau, hiếu, hỷ đều được sự quan tâm giúp đỡ của công ty. Chính vì vậy công ty luôn tạo được niềm tin đối với cán bộ nhân viên, tạo mối quan hệ gắn bó bền chặt tinh thần đoàn kết tương thân, tương ái của một tập thể trong hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như trong đời sống sinh hoạt hàng ngày.

- Đào tạo và phát triển nhân lực: hàng năm công ty đều cử người lao động đi đào tạo và phát triển nhân lực tại các lớp tập huấn, đào tạo nước ngoài hoặc đào tạo tại chỗ nhằm thỏa mãn phần nào đó nhu cầu nâng cao trình độ, khả năng và mong muốn được hoàn thiện bản thân của người lao động.

- Chế độ làm việc, nghỉ ngơi: hợp lý, đáp ứng được nhu cầu nghỉ ngơi sau những giờ làm việc căng thẳng và bù đắp sức lao động đã mất. Điều đó góp phần nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động, kích thích người lao động làm việc hăng say hơn.

- Điều kiện làm việc: công ty xây dựng được môi trường làm việc thoải mái điều kiện làm việc tương đối tốt.

Văn hóa doanh nghiệp lành mạnh mang đậm văn hóa Nhật Bản.

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

Công ty có sự đầu tư để cải thiện điều kiện làm việc như trang bị đầy đủ các thiết bị đảm bảo an toàn, tổ chức khám sức khỏe định kỳ 06 tháng / 1 lần cho người lao động. Công ty luôn cố gắng tạo động không gian làm việc thông thoáng hạn chế dầu, giảm ảnh hưởng khí hậu xấu đến sức khỏe người lao động. Ngoài ra một bầu không khí cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau giữa chính những người lao động trong công ty với nhau cũng tạo nên sự thoải mái khi làm việc và hiệu quả công việc cũng được cao hơn. Chính điều này phần nào làm người lao động cảm thấy an tâm và gắn bó hơn với công việc.

- Khen thưởng, biểu dương: một số hoạt động khen thưởng, biểu dương thành tích của người lao động được thực hiện công khai trước toàn thể công ty tạo dựng nên cho người lao động niềm tự hào và luôn cố gắng, phấn đấu để tiếp tục được khen thưởng. Ngoài ra, ban lãnh đạo công ty cũng có những cuộc trò chuyện, trao đổi với người lao động nhằm tạo ra sự thân thiết và gần gũi giữa ban lãnh đạo và người lao động qua đó hiểu thêm về tâm tư, tình cảm và những nguyện vọng chính đáng của họ.

- Với sự cố gắng vượt qua khó khăn của công ty mới thành lập, hoạt động kinh doanh luôn đạt kết quả tốt, doanh thu và lợi nhuận hàng năm tăng, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho cán bộ công nhân viên.

2.3.2.Đánh giá kết quả tạo động lực

2.3.2.1.Hiệu quả công việc và năng suất lao động

Theo số liệu được cung cấp từ phòng mua bán thì ta có mức và tốc độ tăng năng suất lao động theo doanh thu của công ty từ quý 2 năm 2014 – hết quý 1/2015 như sau:

Bảng 2.14: Năng suất lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị	Quý 2 – Quý 4/2014	Quý 1/2015
Tổng doanh thu	VNĐ	730.000.000	525.000.000
Tổng số lao động	Người	271	316
Năng suất lao động	VNĐ/ Người	2.693.727	1.661.392

(Nguồn : Số liệu phòng Mua bán công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam)

Nhìn vào bảng 2.13 ta có thể thấy tình hình sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam có sự ổn định. Từ quý 02/2014 đến năm 2015 năng suất lao động của người lao động cũng có gia tăng . Mới quý 1/2015 mà tổng doanh thu đạt được đã lên tới 525 triệu đồng.

Năm 2014 tổng doanh thu thấp hơn nguyên nhân của tình trạng này là do công ty mới đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh, số lượng khách hàng chưa nhiều, sản phẩm lỗi làm ra vẫn rất lớn.

2.3.2.2. Tình hình chấp hành kỷ luật lao động

Bảng 2.15: Thống kê vi phạm kỷ luật lao động

STT	Hình thức xử lý vi phạm, kỷ luật	Số trường hợp		
		2013	2014	2015
1	Khiển trách, cảnh cáo bằng miệng	3	8	3
2	Cảnh cáo bằng văn bản	0	2	1
3	Kéo dài thời hạn nâng lương, cách chức	0	0	0
4	Sa thải	0	3	1

(Nguồn: Số liệu phòng Hành chính nhân sự)

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy rằng, số trường hợp bị xử lý vi phạm từ năm 2013 đến quý 1/2015 trở lại đây có sự biến động. Hình thức xử lý vi phạm bằng hình thức khiển trách bằng miệng và bằng văn bản áp dụng với những người lao động vi phạm lần đầu ở mức độ nhẹ : không tuân thủ nội quy lao động như hút thuốc lá trong giờ làm việc, rời bỏ vị trí làm việc khi chưa được sự cho phép của quản lý, sử dụng điện thoại di động trong giờ làm việc, không mặc đồng phục, bảo hộ lao động đúng cách, không có lý do chính đáng, đi làm muộn 02 lần/ tháng hoặc nghỉ không báo trước 01 lần/ tháng, không tích cực làm việc, lười nhác, trốn việc, hút thuốc ngoài những khu vực cho phép, thái độ làm việc không nghiêm túc, có hành vi viết vẽ linh tinh lên tường hoặc làm bẩn nhà máy. Những vi phạm của hình thức này năm 2014 tăng hơn so với năm 2013 là 05 trường hợp.

Các trường hợp bị cảnh cáo bằng văn bản áp dụng với những cá nhân vắng mặt nhiều hơn 4 ngày trên tháng và hai ngày trên 01 tuần, người lao động đã chịu hình thức kỷ luật bằng miệng mà tái phạm trong vòng 1 tháng, không tuân theo chỉ thị của cấp trên, gian lận khi chấm công, chấm công hộ người khác, sao chép văn bản, giấy tờ khi chưa được cho phép, ngủ trong giờ làm việc... Số trường hợp chịu mức kỷ luật bằng văn bản năm 2013 không có trường hợp nào, năm 2014 là 2 trường hợp đó là những trường hợp sử dụng xe nâng khi chưa được sự cho phép của cấp trên dẫn đến vỡ kính và cửa xưởng.

Trường hợp sa thải áp dụng với những trường hợp tham nhũng, tiết lộ bí mật kinh doanh của công ty, không có lý do chính đáng, nghỉ quá 05 ngày trong một tháng hoặc 20 ngày trong năm, có hành vi gian dối, không trung thực, những trường hợp khác có mức độ nghiêm trọng tương tự...

Hầu hết những trường hợp sa thải trong những năm qua của công ty đều là trường hợp người lao động nghỉ quá 05 ngày trên tháng không có lý do chính đáng.

2.3.3. Hạn chế

Tiền lương của người lao động ổn định, tuy nhiên vẫn ở mức thấp so với mặt bằng chung chưa thực sự gắn tiền lương, tiền thưởng với kết quả THCV do đó có ảnh hưởng tới tính công bằng của tiền lương, động lực lao động của công nhân viên.

Hình thức thưởng đang áp dụng chưa đa dạng và mức thưởng quá khó để có thể đạt được. Mức thưởng hiện tại của Công ty đề ra còn tương đối thấp, tuy có thưởng nhưng chưa cao, chưa thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Việc cào bằng mức thưởng giữa nhân viên mới vào làm và nhân viên làm việc lâu năm, gây ra tình trạng bất mãn của NLD, họ nhận thấy họ không được thưởng đúng với công sức đã cố gắng của Công ty.

Do đặc thù tính chất công việc làm việc nặng nhọc, vất vả nên đại đa số cán bộ công nhân viên là nam chiếm tỷ lệ khá cao nên việc tổ chức các hoạt động xã hội còn gặp nhiều khó khăn, chưa nhận được sự tham gia ủng hộ nhiệt tình của người lao động

Chương trình phúc lợi đã được quan tâm nhưng chưa đa dạng, mức hỗ trợ chưa cao chưa đáp ứng được tối đa nguyện vọng của người lao động. Chưa có cán bộ chuyên trách về y tế.

Mục tiêu cá nhân vẫn ở mức ngắn hạn chung chung chưa cụ thể chưa phải là một quá trình dài hạn hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên chưa được coi trọng. Công nhân viên khá mơ hồ về mục tiêu chiến lược của tổ chức. Truyền đạt định hướng của tổ chức chỉ là bài phát biểu ngắn ,chưa thật sự cụ thể.

Bản mô tả công việc chưa chính xác, khoa học, bố trí công việc, phân tích công việc chưa hợp lý, nhiều người phải làm công việc nhàm chán trong thời gian dài (Công nhân tại các xưởng sản xuất). Trong khi đó có nhiều người lại phải ôm đồm quá nhiều công việc như nhân viên tại phòng hành chính nhân sự.

Việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn dựa nhiều vào cảm tính của người quản lý, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Đối tượng được cử đi đào tạo tập chung nhiều ở cấp bậc nhóm trưởng trở lên và chủ yếu tập trung ở bộ phận sản xuất. Quá trình cân nhắc xét duyệt để cử cán bộ đi đào tạo chưa công bằng và không có tính minh bạch. Quá trình đào tạo được công ty thường xuyên quan tâm nên đào tạo có hiệu quả, tuy nhiên công ty lại đào tạo một cách đại chúng nên vẫn không bù đắp được những lỗ hổng về kiến thức cho công nhân, sau mỗi khóa đào tạo Công ty không thể kiểm tra được những kiến thức mà nhân viên đã thu nhận được nên vẫn còn tình trạng lãng phí trong đào tạo, đào tạo chưa sát với nhu cầu của thực tế.

Công tác đề bạt, thăng tiến chưa thực sự tốt, một số lao động có năng lực, có nhiều cống hiến cho sự nghiệp kinh doanh của Công ty lại không được lãnh đạo ghi nhận thành tích, không được đề bạt, động viên, khen ngợi. Điều này gây ảnh hưởng không tốt tới tâm lý của người lao động, làm nhụt ý trí phấn đấu, do đó làm giảm hiệu quả của công tác tạo động lực lao động.

- Phần đông công nhân là người ở vùng nông thôn, chưa có tác phong công nghiệp, nên vẫn còn tình trạng đi làm muộn, nghỉ không lý do.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020

3.1.1. Định hướng, mục tiêu nhiệm vụ giai đoạn 2015 – 2020

Duy trì sự phát triển bền vững , sự tăng trưởng của công ty, phấn đấu trở thành doanh nghiệp vững mạnh.

Đảm bảo tính cạnh tranh cả về mẫu mã, chất lượng cũng như giá thành của từng loại sản phẩm, thực hành tiết kiệm nguyên vật liệu, vật tư sản xuất.

Mở rộng, phát triển thị trường, đẩy mạnh công tác Marketing đồng thời vẫn phải giữ vững mạng lưới khách hàng truyền thống.

Cung cấp những sản phẩm có chất lượng , thỏa mãn tối đa nhu cầu của bạn hàng trong và ngoài nước. Xác định chất lượng là mục tiêu hàng đầu của công ty tạo được niềm tin của khách hàng đối với doanh nghiệp

Luôn đảm bảo thời hạn hợp đồng sản phẩm đạt chất lượng cao và ổn định giữ chân được những bạn hàng khó tính như : Honda , Atsumitex...

3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân lực và tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới

Tạo động lực lao động của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng hàng đầu trong công tác quản lý nhân lực. Doanh nghiệp phải coi trọng công tác tạo động lực lao động trên cơ sở bám sát chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tạo động lực lao động cần phải thực hiện theo nguyên tắc dân chủ, minh bạch, đảm bảo các hoạt động tạo động lực được sử dụng đúng mục đích và đạt được hiệu quả và tiêu chí đề ra của doanh nghiệp. Việc tạo động lực cần được thực hiện đa dạng hấp dẫn, có tính trân trọng, nếu như lương là một

thông tin bí mật của từng cá nhân thì thường phải được công khai, minh bạch nhằm tăng thêm sự tự hào cho người lao động.

Hoàn thiện việc xây dựng hệ thống chức danh công việc, bao gồm thiết kế lại những bản mô tả công việc, yêu cầu công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Tăng cường công tác tuyển mộ, tuyển chọn, nhất là những lao động phổ thông cần có những tiêu chí đánh giá về đạo đức, lối sống của công nhân nhằm duy trì và phát triển văn hóa công ty. Quan tâm hơn đến các hoạt động đón tiếp nhân viên mới.

Nâng cao hiệu quả của các lớp học bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ quản lý và nhân viên nghiệp vụ các phòng ban, tạo điều kiện hơn nữa cho nhân viên trọng việc cử họ tham gia các lớp đào tạo, nhất là những nhân viên còn trẻ, có con nhỏ.

Xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa giữa các cán bộ quản lý và nhân viên, xây dựng quan hệ lao động lành mạnh, không để đình công xảy ra.

Nâng cao đời sống, đổi mới công tác thi đua khen thưởng. Tiếp tục duy trì và phát triển hơn các chính sách và hoạt động phúc lợi tại công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

3.2.1. Thực hiện trả lương hợp lý

Để hoàn thiện công tác trả lương hướng đến mục tiêu công bằng, để tiền lương thực sự trở thành công cụ quản trị hữu hiệu và là đòn bẩy kích thích năng suất lao động

Phổ biến và giải thích rõ cho người lao động hiểu về qui chế trả lương đang áp dụng của công ty, cách tính toán lương... để người lao động hiểu rõ về mức lương mà họ nhận, thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những người lao động khác trong công ty.

Làm rõ các nguyên tắc xếp bậc lương. Nguyên tắc xếp bậc lương hiện tại của Công ty là dựa trên thâm niên và bằng cấp, chức vụ. Việc xếp lương theo cách này dẫn đến việc người lao động càng làm lâu năm thì mức lương càng cao, mức lương không phụ thuộc nhiều vào năng lực, sự cố gắng của người lao động, do đó chưa thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Công ty nên điều chỉnh nguyên tắc xếp bậc lương không chỉ dựa vào thâm niên, bằng cấp mà còn phải gắn với yếu tố đánh giá năng lực người lao động, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế, đặc biệt là lương doanh số.

Xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng. Công ty cần xây dựng và đưa vào sử dụng bản mô tả công việc, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá THCV đầy đủ, chi tiết và có tính định lượng, đánh giá thành tích của mỗi nhân viên một cách toàn diện, không chỉ dừng lại ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc. Theo đó, việc tăng lương sẽ gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thực tế của từng nhân viên.

Chính sách lương thưởng của công ty Tanaka cần chú trọng tới việc cân đối bậc lương điều chỉnh theo cấp bậc - độ khó của công việc khả năng chịu trách nhiệm trong công việc của người lao động.

Việc trả lương thưởng dựa theo thâm niên công tác và kinh nghiệm làm việc phần nào ảnh hưởng đến sự nỗ lực và sự sáng tạo trong công việc của người lao động.

Bên cạnh lương cơ bản người lao động được nhận theo hợp đồng lao động họ sẽ được nhận khoản lương mềm theo năng suất lao động đạt được.

3.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng đa dạng

Khen thưởng là một biện pháp tạo động lực cho người lao động có hiệu quả. Khen thưởng chính xác, công bằng kích thích người lao động tăng năng suất lao động, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc.

Thực hiện công tác thi đua một cách thống nhất và đồng bộ.

Công khai giá trị đạt được do thi đua đem lại.

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

Tổ chức nhiều hơn nữa các hoạt động thi đua sản xuất giữa các cá nhân và giữa các phòng ban. công ty nên xây dựng những nhóm làm việc từ 3-5 người trong số đó nên lựa chọn một người có năng lực làm nhóm trưởng những thành viên còn lại nên lựa chọn những cá nhân với những độ tuổi khác nhau.

Mỗi năm, công ty chỉ tổ chức bình xét thi đua 1 lần vào cuối năm do đó khoảng cách giữa các lần thưởng quá dài làm cho động lực của người lao động bị giảm sút. Do đó, công ty nên tổ chức đánh giá, bình xét thi đua 06 tháng 01 lần, hoặc 3 tháng 1 lần . Đặc biệt là cần tổ chức khen thưởng đột xuất khi người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, điều này có tác động

rất lớn tới động lực lao động của công nhân viên, khích lệ tinh thần thi đua lao động trong toàn Công ty.

Công ty nên xem xét đến hình thức thưởng đột xuất để tăng khả năng tạo động lực cho người lao động.

Thưởng đột xuất này được thực hiện khi có công nhân viên có thành tích đặc biệt vượt trội: ý tưởng sáng tạo, đưa ra sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tiết kiệm nguyên vật liệu, hạn chế sản phẩm lỗi... Ban lãnh đạo công ty sẽ trực tiếp tuyên dương và có phần thưởng kịp thời đối với người lao động có thành tích trên. Mức thưởng sẽ được cân nhắc phù hợp với thành tích người lao động đạt được.

Thưởng theo chu kỳ (Theo quý hoặc theo 06 tháng): căn cứ vào kết quả đánh giá công việc mà công ty có những phần thưởng đối với những công nhân viên liên tục hoàn thành và đạt được mức chỉ tiêu công việc được phân công.

Hàng quý, dựa trên bảng đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên, đội trưởng các phòng ban lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Phòng hành chính nhân sự sẽ căn cứ vào quy chế thưởng và đối chiếu với bảng đánh giá của từng lao động đã được bộ phận gửi lên, đưa ra mức thưởng tương đương với số điểm đánh giá đó, sau đó sẽ gửi lên ban lãnh đạo kiểm tra và phê duyệt.

Ví dụ :

Đề xuất những phần thưởng đối với những cá nhân có thành tích xuất sắc như chuyên công tác học hỏi kinh nghiệm tại Tập đoàn (Nhật Bản) đây vừa là cơ hội giao lưu học hỏi văn hóa của Tập đoàn.

Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. Người lao động có thành tích sẽ được thưởng, không có thành tích thì không thưởng. Tránh tình trạng khen thưởng

một cách đại trà, ai cũng được thưởng, người có thành tích cũng giống người không có thành tích. Như vậy thì công tác thi đua khen thưởng mới thực sự có ý nghĩa. Vì thế, ngoài tiêu chí xét thưởng rõ ràng còn cần tới khả năng và sự công tâm khi đánh giá của người quản lý. Khi đã có các qui định về xét thưởng cần phải thông báo và giải thích rõ cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

Xử lý kỷ luật:

Công ty có thể thông qua kỷ luật lao động để tạo động lực lao động cho công nhân viên. Do đó, việc xử lý như thế nào cho hợp tình hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc. Việc trách, phạt cần được thực hiện nghiêm minh, công khai, công bằng nhưng không được quá thẳng tay, tránh bầu không khí quá căng thẳng. Công ty cần tìm ra nguyên nhân của những sai phạm và tìm cách xử lý sao cho hợp tình hợp lý nhất, để người lao động nhận ra được lỗi và sửa lỗi, phải có sự cảm thông, khuyến khích nhắc nhở người lao động.

Kỷ luật nghiêm minh tạo ra sự công bằng cho người lao động, tạo ra cho người lao động những hành vi tích cực, không chỉ như vậy, kỷ luật nghiêm minh sẽ giúp người lao động trong công ty thấy được những hành vi nào mà tổ chức chấp nhận.

Phổ biến nội quy lao động, nội quy công ty cho toàn bộ công nhân viên.

Hướng dẫn, thảo luận nhằm xác định tình hình kỷ luật lao động tại các phòng ban, nhóm, đội.

Theo dõi chặt chẽ hơn hành vi của người lao động để từ đó phát hiện những hành vi sai trái, kịp thời uốn nắn, sửa chữa.

3.2.3. Hoàn thiện hệ thống phúc lợi của công ty

Hiện nay công ty đã xây dựng được một hệ thống phúc lợi và trợ cấp khá đa dạng như : Trợ cấp đời sống, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp môi

trường trợ cấp nóng, trợ cấp tiếng, trợ cấp làm ca...Người lao động hết thử việc được tham gia BHXH, BHYT theo đúng quy định của pháp luật, tuy nhiên hệ thống phúc lợi và trợ cấp của công ty vẫn chưa thực sự tạo điều kiện tối đa cho người lao động, các loại phúc lợi chưa thực sự cao, do đó để thực sự tạo được động lực cho người lao động thì ban lãnh đạo công ty Tanaka cần phải thực sự quan tâm đến việc xây dựng hệ thống phúc lợi này.

Các chương trình phúc lợi và dịch vụ là điều kiện để thu hút và giữ chân những lao động giỏi, lao động tâm huyết, vì vậy công ty cần phải đưa ra những chính sách, giải quyết kịp thời những vướng mắc, khuyến khích người lao động đưa ra những ý kiến đóng góp để xây dựng những chính sách phúc lợi phù hợp.

Công ty nên đưa ra phụ cấp thu hút áp dụng đối với những vị trí chức danh mà ít người muốn đảm nhận.

Trợ cấp tiếng anh cho những cá nhân sử dụng tiếng anh tốt do hiện tại công ty vẫn chỉ có trợ cấp tiếng Nhật cho công nhân viên có bằng cấp từ N5 trở lên.

Công ty nên khuyến khích người lao động tham gia ý kiến đóng góp ý kiến để xây dựng và cải tiến hơn hệ thống phúc lợi hiện tại của công ty.

Về chế độ chăm sóc sức khỏe cho người lao động, công ty nên tuyển dụng một cán bộ chuyên trách có sự am hiểu về y tế để có thể phản ứng nhanh kịp thời về những tình huống tai nạn lao động có thể xảy ra trước khi đưa người lao động đến bệnh viện. Bổ sung nhiều loại thuốc khác nhau trong tủ thuốc, ghi rõ chính xác tác dụng, liều lượng cũng như những tác dụng phụ của thuốc. Cần có sổ ghi chép để ghi lại đầy đủ số thuốc cấp phát, người sử dụng thuốc và biểu hiện của bệnh.

3.2.4. Thiết lập lực tiêu hiệu quả cho nhân viên gián tiếp

Thiết lập mục tiêu cho người lao động nhằm nâng cao tính tự chủ của người lao động. Phương pháp này cũng giúp cho người lao động hiểu rõ hơn những mục tiêu, chiến lược của tổ chức, giúp người lao động nhận thấy mình cũng là một mắt xích quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược chung. Từ đó tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Để hoạt động thiết lập mục tiêu cho nhân viên đạt hiệu quả có thể thực hiện một số giải pháp sau:

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

Công ty cần tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng thiết lập mục tiêu cho cấp quản lý từ nhân viên đến đội trưởng. Các cấp quản lý cần được cung cấp những kiến thức cơ bản và kỹ năng cần thiết về thiết lập mục tiêu để áp dụng hiệu quả trong thực tế.

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

Lãnh đạo trực tiếp sẽ là người cùng nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc. Cần quy định rõ trách nhiệm của người lãnh đạo trực tiếp là người có trách nhiệm hỗ trợ nhân viên thuộc phạm vi mình quản lý thiết lập mục tiêu

làm việc. Quản lý trực tiếp cũng là người hỗ trợ nhân viên lập kế hoạch đi kèm để thực hiện mục tiêu, theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện mục tiêu của nhân viên.

Cần khuyến khích, tạo điều kiện để người lao động được tham gia vào quá trình đặt mục tiêu; để nhân viên tự đề ra mục tiêu của họ dựa trên mục tiêu chung của bộ phận, của phòng, của nhóm. Dựa trên mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu mà nhân viên thiết lập người quản lý tổ chức thảo luận, trao đổi lại với nhân viên để có sự điều chỉnh và thống nhất cần thiết các mục tiêu đã định. Các nhân viên chính là người hiểu được mình có khả năng đạt được mục tiêu đó hay không. Vì vậy trong quá trình xây dựng mục tiêu cho nhân viên người quản lý cần phải bàn bạc, tham khảo ý kiến của họ.

Ví dụ

+ Đối với những nhân viên phòng hành chính :

Đặt ra cho họ mục tiêu phân đấu theo từng tháng từng quý, phân đấu hoàn thành tốt các công việc được giao. Phân đấu tiến lên những vị trí cao hơn, như nhóm trưởng, đội trưởng...

Mở lớp học thêm ngoại ngữ cho khối nhân viên về tiếng Anh hoặc tiếng Nhật, bên cạnh đó người lao động phải cam kết hoàn thành tốt khóa học trong thời gian cho phép, nếu không sẽ phải chi trả 50% chi phí.

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

Hướng dẫn người lao động để họ có mục tiêu rõ ràng : cần phải liệt kê thật cụ thể về thời gian, cũng như những gì cần đạt được trong kế hoạch, điều đó giúp cho người lao động có thể thấy rằng mục tiêu của họ ở mức nào.

Cần xác định những mục tiêu ưu tiên, chia kế hoạch thành những mục nhỏ, và mục tiêu khi đưa ra phải thực tế, không thiết lập những mục tiêu quá dễ dàng.

Cần rút ra kinh nghiệm cho những lần thực hiện mục tiêu của bản thân.

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

Công ty cần thiết kế và đưa vào sử dụng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của của từng vị trí công việc. Đây sẽ là căn cứ để người lao động thiết lập mục tiêu làm việc cụ thể cho phù hợp và xác định được nhiệm vụ của mình cũng như những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó. Từ đó họ sẽ có ý thức nâng cao tinh thần học tập để có thể có thể hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu đã đề ra. Đồng thời người quản lý sẽ xác định được các nhiệm vụ mà nhân viên cần phải thực hiện, các thông tin trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ giúp người quản lý có cơ sở xác định kết quả công việc cần đạt được (về số lượng, chất lượng, thời hạn hoàn thành các nhiệm vụ).

Các mục tiêu công việc cần được gắn trọng số để thể hiện mức độ quan trọng và ưu tiên của các mục tiêu.

Mức độ hoàn thành các mục tiêu sẽ là tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động (áp dụng phương pháp đánh giá THCV theo mục tiêu được học viên đề xuất trong phần giải pháp hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc).

3.2.5. Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực

Nhân lực là yếu tố rất quan trọng của mỗi doanh nghiệp, nguồn lực này quyết định đến sự thành công của các nguồn lực khác trong doanh nghiệp như máy móc, thiết bị, đất đai...

Một doanh nghiệp mà máy móc, thiết bị hiện đại, tài chính dồi dào, một nhà quản trị giỏi, năng động... nhưng không có đội ngũ nhân lực giỏi, nhiệt tình trong công việc thì doanh nghiệp đó cũng không thể hoạt động được.

Để có đội ngũ lao động giỏi đã khó, sử dụng những lao động này lại càng khó vì vậy ngoài việc đãi ngộ tốt doanh nghiệp cần phải bố trí và sử dụng lao động hợp lý sao cho nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao cho trong công việc.

Bố trí và sử dụng tốt lao động ngoài việc có thể đem lại hiệu quả cao trong công việc còn có thể tránh được các thiệt hại cho doanh nghiệp như: năng suất lao động kém, chất lượng sản phẩm kém, tai nạn lao động, không thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ của mình.

Bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc, phù hợp với khả năng sở trường của người lao động

Đối với những lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy được thế mạnh của mình. Hiện nay, công ty đang tiến hành các công tác mở rộng thị trường trong và ngoài nước, những chuyến công tác xa, kèm theo các chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú đối với những lao động trẻ. Đối với những lao động có thâm niên công tác, nên bố trí các công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ để họ có hứng thú trong công việc.

Công tác bố trí sử dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc mà người lao động đảm nhận. Hiện nay tại Công ty vẫn còn tình trạng người lao động không được bố trí đúng chuyên ngành được đào tạo, không đúng sở trường, năng lực.

Bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng, năng lực cũng như kinh nghiệm và trình độ sẽ tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hứng thú

làm việc, phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình. Việc bố trí công việc cho người lao động cần phải được nhìn nhận, đánh giá dựa trên năng lực của họ trên cơ sở so sánh với bản yêu cầu đối với người THCV. Do đó, lãnh đạo Công ty, đặc biệt là trưởng phòng hành chính cần tìm kiếm những giải pháp để khắc phục tình trạng này.

Đối với những người lao động hiện tại đang được bố trí không phù hợp với ngành nghề, có thể xem xét luân chuyển người lao động đến vị trí phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo cho người lao động những kỹ năng, kiến thức cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại.

Thuyên chuyển công việc, bố trí và sắp xếp công việc

Ví dụ : Đối với những nhân viên tuyển chọn vào vị trí nhân sự hoặc kế toán yêu cầu học đúng chuyên ngành hoặc có từ 5 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương, có hiểu biết về Tiếng Anh hoặc Tiếng Nhật để đảm bảo thuận lợi trong giao tiếp với lãnh đạo người Nhật.

Đây cũng là một hình thức tạo động lực cho người lao động, công việc diễn ra thường xuyên, tạo ra sự nhàm chán, khi được chuyển đổi công việc khác, người lao động có cơ hội học hỏi được nhiều hơn.

Thiết lập danh sách các vị trí công việc chức danh cần quy hoạch và xác định số lượng lao động dự bị cho từng vị trí. Đồng thời dự đoán thời gian cần thay thế cho từng vị trí cụ thể và khả năng thay thế.

Căn cứ vào nguồn lực hiện có cần đánh giá lựa chọn người lao động phù hợp, đáp ứng được yêu cầu công việc.

3.2.6. Hoàn thiện công tác đào tạo

Đào tạo và phát triển còn là một nhu cầu của người lao động, đó là nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhu cầu tự hoàn thiện mình. Làm tốt công tác đào tạo và phát triển có nghĩa là công ty đã thỏa mãn được một phần nhu cầu

của người lao động, khi người lao động cảm thấy được thỏa mãn trong công việc thì họ sẽ có động lực lao động cao.

Xác định nội dung ,chương trình, lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng các bộ kế cận, không phân biệt thâm niên công tác, để đảm bảo tính công bằng trong thăng tiến.

Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo :

Để đào tạo phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả, Công ty cần đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, thích hợp với từng đối tượng và nội dung đào tạo. Hiện tại Công ty chỉ áp dụng một số các phương pháp phổ biến thường được áp dụng như cử đi học, đào tạo tại chỗ do các cán bộ có thâm niên tại các phòng chuyên môn chỉ dẫn.

Tổ chức thi công nhân giỏi

Hàng năm công ty có thể phát động cuộc thi công nhân giỏi, lành nghề trong một số dây chuyền sản xuất của công ty, đây cũng chính là hình thức khuyến khích học tập, sáng tạo của người lao động.

Mục đích :

Khuyến khích người lao động tích cực học tập, trau dồi kinh nghiệm để góp phần xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật, công nhân nắm chắc về chuyên môn đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh của công ty đặt ra, hạn chế hàng lỗi, sản phẩm hỏng, góp phần tiết kiệm chi phí.

Thông qua cuộc thi phát hiện những cá nhân điển hình, nêu gương cho đội ngũ toàn công ty, mặt khác qua đó có thể xét duyệt nâng lương trước thời hạn cho những cá nhân xuất sắc.

Mục tiêu của việc đa dạng hoá các phương pháp đào tạo là:

+ Tận dụng tối đa nguồn lực, cơ sở vật chất, thành tựu khoa học công nghệ có sẵn để đào tạo

+ Tiết kiệm chi phí đào tạo

+ Tạo sự mới mẻ trong đào tạo và sự phù hợp với đối tượng, hứng thú trong nhân viên, giúp nhân viên tiếp thu kiến thức một cách dễ dàng hơn

Đề đa dạng hoá các phương pháp đào tạo, có thể khuyến khích phát triển các biện pháp như phương pháp hội nghị, hội thảo chuyên đề; luân chuyển công việc.

Việc sử dụng có hiệu quả nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế THCV.

Song song với kế hoạch đào tạo Công ty cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực sau các khoá học đào tạo, công ty cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế, người quản lý giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thách thức phù hợp với trình độ mới để kích thích người lao động nỗ lực và sáng tạo, phải tạo ra cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển bản thân sau khi họ kết thúc các khoá học đào tạo, có chế độ khen thưởng phù hợp nếu người lao động đạt thành tích tốt trong học tập. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả THCV cải thiện sau đào tạo để khuyến khích những người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng được học vào thực tế để nâng cao năng suất lao động. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì cần tiến hành đồng thời kế hoạch sử dụng nhân lực sau đào tạo, những cá nhân được cử đi đào tạo cần có khả năng phát triển cao trong tương lai.

Bên cạnh những biện pháp liên quan đến chính công tác đào tạo thì Công ty cũng cần chú ý tới công tác vận động, tuyên truyền để người lao động có ý thức tham gia đào tạo. Công tác này đòi hỏi cán bộ quản trị phải tích cực để chỉ cho người lao động thấy được những lợi ích rõ ràng khi họ tham gia vào đào tạo. Có thể công khai các chương trình đào tạo của Công ty

để người lao động có thể chủ động đăng kí tham gia. Khi người lao động có ý thức tự giác tham gia thì họ sẽ có thể tự quản lý, giám sát tăng tính hiệu quả cho công tác đào tạo.

Ngoài ra, công tác tuyên truyền về các chính sách đào tạo cũng có ý nghĩa rất quan trọng như làm người lao động hiểu rõ về chế độ hỗ trợ người lao động đi đào tạo, kế hoạch đào tạo, chính sách sử dụng người lao động sau đào tạo.... Như vậy, người lao động sẽ yên tâm tham gia đào tạo và chú tâm, đầu tư vào học tập. Cùng với đó công tác đào tạo của Công ty cũng có hiệu quả, công ty có được những người lao động giỏi, tận tâm và gắn bó.

3.2.7. Hoàn thiện các văn bản phân tích công việc

Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao động hiểu rõ ràng về công việc của họ, biết được các hoạt động mà mình phải làm. Phân tích công việc có vai trò vô cùng quan trọng, Công ty cần tiến hành xây dựng và áp dụng các văn bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản yêu cầu đối với người THCV và coi đây là công cụ đắc lực của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

Bản mô tả công việc cần rõ ràng, cụ thể nêu rõ tên công việc, vị trí công việc, mối quan hệ trong công việc, tiêu chuẩn đảm nhiệm của từng công việc.

3.2.8. Tiếp tục xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp

Ngày nay phong cách làm việc được coi là chìa khóa thành công của nhiều doanh nghiệp trên thế giới. Không phải vô cớ mà các thông báo tuyển dụng của các công ty lớn nhỏ đều đề cập đến môi trường làm việc chuyên nghiệp. Về đối nội, phong cách làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của người lao động. Về đối ngoại, tác phong làm việc chuyên nghiệp

sẽ tạo ấn tượng tốt và sự tin cậy cao của các đối tác và khách hàng. Cụ thể, công ty cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Chấn chỉnh lại thái độ phục vụ của nhân viên. Luôn nhắc nhở họ về triết lý kinh doanh văn hoá doanh nghiệp là niềm tự hào của nhân viên và niềm tin của cộng đồng.

- Cần có chế tài xử lý rõ ràng, cụ thể và nghiêm khắc với những nhân viên phục vụ ý thức kém để mất lòng tin của khách hàng.

- Quản lý, giám sát việc thực hiện thời giờ làm việc, nghỉ ngơi chặt chẽ hơn. Nghiêm cấm tình trạng dùng điện thoại của công ty vào việc riêng.

- Cần xây dựng tác phong nhanh chóng trong giải quyết công việc, không kéo dài gây chậm trễ trong quá trình thực hiện. Sự việc chậm trễ về thông báo kết quả phát hành cổ phiếu vừa qua là một bài học về tác phong làm việc của công ty.

- Ban lãnh đạo công ty cần tiếp tục duy trì và phát huy những giá trị văn hóa tốt đẹp mà công ty đã có. Nhân viên bao giờ cũng đề ý cách cư xử của lãnh đạo để đánh giá và học tập. Một hành động giúp đỡ nhỏ, một câu nói động viên thể hiện sự quan tâm của sếp tới nhân viên để làm nhân viên xúc động. Người lãnh đạo phải là tấm gương cho nhân viên trong mọi hoạt động. Các chính sách đề ra người lãnh đạo phải gương mẫu thực hiện.

3.2.9. Hoàn thiện công tác bảo hộ lao động

Công ty TNHH Tanaka cần quan tâm hơn nữa đến công tác bảo hộ lao động bởi lẽ người lao động trong công ty không những là nhân tố quan trọng của quá trình sản xuất mà còn quyết định đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Ban lãnh đạo công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam nhận thấy rằng, công tác bảo hộ lao động là người bạn đồng hành của hoạt động sản

xuất kinh doanh. Làm tốt công tác bảo hộ lao động cũng góp phần nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động.

Cần lập kế hoạch tổ chức tập huấn định kỳ về công tác an toàn vệ sinh lao động.

Đối với những lao động trực tiếp vận hành máy móc tại các phân xưởng sản xuất cần phải được học và tập huấn ,kiểm tra sát hạch.

Cần hoàn thiện các chế tài xử phạt các vi phạm về nội quy an toàn lao động .

Công ty cần tổ chức phân công công nhân viên kiểm tra xung quanh nhà máy định kỳ hàng ngày hàng tuần.

Mặc dù công ty đã có những quy định về an toàn vệ sinh lao động tuy nhiên việc thực hiện chưa tốt do đó cần có những văn bản quy định nghiêm ngặt về trách nhiệm cũng như những kỷ luật khi thực hiện không tốt vấn đề này.

Lên kế hoạch tuyên truyền giáo dục lợi ích, vai trò của an toàn lao động đối với cá nhân, đội nhóm có thành tích tốt trong việc thực hiện an toàn lao động.

Khi có sự cố xảy ra cần có đưa ra báo cáo rõ ràng về sự việc, từ đó đưa ra biện pháp phòng ngừa và bài học kinh nghiệm cho công nhân viên.

Để người lao động an tâm làm việc nhất thiết cần có sự quan tâm thích đáng từ phía ban lãnh đạo công ty trong việc hoàn thiện công tác bảo hộ an toàn lao động. Nếu làm được như vậy năng suất lao động của người lao động được nâng lên, doanh thu công ty mới được củng cố ,người lao động an tâm làm việc .

3.2.10. Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, xây dựng quan hệ lao động tốt đẹp

Công ty cần mở rộng thêm những buổi giao lưu giữa lãnh đạo công ty với tập thể cán bộ công nhân viên, trao đổi những tâm tư nguyện vọng chính đáng thông qua những hòm thư góp ý, đường dây nóng, qua đó giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của người lao động, thẳng thắn nhìn nhận những điểm mạnh, điểm yếu từ đó rút ra những chính sách quản trị nhân lực hợp lý.

Ban lãnh đạo công ty cần rộng lượng, gương mẫu, thể hiện sự quan, đến những người lao động, thường xuyên hỗ trợ nhân viên giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao. Người lao động khi được quan tâm sẽ có cảm giác gần gũi, tin tưởng ban lãnh đạo từ đó họ sẽ nỗ lực làm việc và cống hiến hết mình.

KẾT LUẬN

Có thể nói tạo động lực lao động là một phần không thể thiếu trong quản trị nhân sự. Nó đóng vai trò vô cùng quan trọng quyết định hiệu quả công việc của người lao động, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi yếu tố con người ngày càng được quan tâm và đề cao đối với việc phát triển và duy trì một doanh nghiệp

Động lực được tạo ra bởi sự tác động của nhiều yếu tố thuộc chính bản thân người lao động như: mục tiêu cá nhân, khả năng, nhu cầu... các yếu tố thuộc môi trường nơi người lao động làm việc: bản chất công việc đảm nhận, điều kiện lao động, chính sách nhân sự... Để tạo động lực cho người lao động cần vận dụng một hệ thống các chính sách, các biện pháp, cách thức quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho họ có động lực làm việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức.

Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế để tạo động lực hơn nữa cho người lao động đang làm việc tại công ty. Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô để bài luận văn của em được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn cô giáo **PGS.TS Phạm Thuý Hương**, các thầy cô giáo trong khoa quản trị nhân lực, các công nhân viên trong công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam đã giúp đỡ em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Danh mục tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Trần Kim Dung (2011), *Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục, Hà Nội
2. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
4. Ngô Quý Nhâm (2009), *Bài giảng Quản trị nhân lực trường Đại học Ngoại thương*, Hà Nội
5. Đình Phúc, Khánh Linh (2012), *101 ý tưởng khen thưởng*, NXB Tài chính, Hà Nội
6. Lê Quân (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
7. Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
8. Trần Phúc Thăng, Trần Thành (2008), *Chủ nghĩa duy vật lịch sử*, Học viện chính trị - Hành chính quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
9. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
10. Viện nghiên cứu và đào tạo quản lý (2004), *Nghệ thuật phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

Tiếng Anh

11. Alpha Books (2012), *101 ý tưởng khen thưởng*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

12. Dale Carnegie (2004), *Đắc nhân tâm*, NXB Tổng hợp Đồng Tháp, Thành phố Hồ Chí Minh

Danh mục tài liệu tham khảo khác

13. Profile công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam
14. Báo cáo tài chính công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam
15. Văn bản về nội quy lao động, nội quy công ty của Tanaka Precision Việt Nam
16. Các tài liệu tham khảo khác của công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam

Website

17. Phóng viên, *Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên* , địa chỉ :
<http://dantri.com.vn/nghe-nghiep/danh-gia-de-cao-dong-luc-cho-nhan-vien-202549.htm>
18. HRVietNam. *Để khơi dậy tiềm năng của nhân viên*, địa chỉ:
<http://www.globaledu.com.vn/thong-tin-chi-tiet/1685/De-khoi-da-tiem-nang-cua-nhan-vien>

PHỤ LỤC 1
BẢNG HỎI THU THẬP THÔNG TIN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION
VIỆT NAM

Đối tượng khảo sát: Dành cho công nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam.

Mục đích khảo sát : Bảng hỏi này nhằm mục đích thu thập thông tin cho đề tài luận văn “ Tạo động lực lao động tại công ty TNHH Tanaka Precision Việt Nam”.

Tôi rất mong nhận được sự hợp tác ủng hộ từ phía các Anh/ chị thông qua việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác những câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được thu thập chỉ dùng để phục vụ cho mục đích phân tích và tổng hợp số liệu cho đề tài.

Sự hợp tác của anh/chị giúp ích rất nhiều cho quá trình hoàn thành luận văn cũng như là một trong những ý kiến đề xuất để ban lãnh đạo tìm ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách tạo động lực lao động của công ty.

Xin chân thành cảm ơn!

PHIẾU KHẢO SÁT

PHẦN 1. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

Họ và tên			
Chức danh			
Bộ phận làm việc			
Giới tính	☐ Nam	☐	Nữ
Tuổi	☐ 18-25 tuổi	☐	30- 39 tuổi
	☐ 26-30 tuổi	☐	49 tuổi trở lên
Trình độ học vấn	☐ Tốt nghiệp THPT	☐	Sau đại học
	☐ Đại học	☐	Cao đẳng
	☐ Cao đẳng nghề, trung cấp		
Kinh nghiệm làm việc	☐ < 1 năm	☐	1 - < 3 năm
	☐ 3 - < 5 năm	☐	5 - < 10 năm
	☐ Ø 10 năm		

PHẦN II. KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

❶. YẾU TỐ CÔNG VIỆC

1. Anh/chị có hài lòng về công việc hiện tại anh/chị đang đảm nhiệm không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng
- ☐ Không hài lòng

2. Anh/chị có hiểu rõ những định hướng chiến lược tương lai của công ty không?

- ☐ Hiểu rõ
- ☐ Hiểu tương đối rõ

☐ Không hiểu

3. Mục tiêu trong công việc của anh /chị trong thời gian tới là gì?

.....

.....

.....

4. Mục tiêu trong thời gian tới của anh/ chị đặt ra có gắn kết giữa mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức hay không?

☐ Có

☐ Không

5. Yếu tố nào mà anh/ chị không hài lòng khi làm việc tại công ty?

☐ Văn hóa doanh nghiệp

☐ Lương, thưởng, phúc lợi

☐ Điều kiện làm việc, an toàn lao động

☐ Phong cách lãnh đạo

☐ Môi quan hệ trong công việc

6. Điều kiện làm việc của Anh/chị như thế nào?

☐ Tốt

☐

Nóng, ẩm, mùi dầu

☐ Tương đối tốt

☐

Ý kiến khác

STT	Câu hỏi	Có	Không
7	Anh/chị có thấy công việc hiện tại phù hợp với năng lực của anh chị không?		
8	Chức năng, nhiệm vụ của anh/chị có được phân công cụ thể rõ ràng không?		
9	Công ty anh/chị có bảng phân tích công việc cho từng chức danh cụ thể không?		

② LƯƠNG- THUỞNG – PHÚC LỢI

10. Anh/chị có hài lòng về mức lương hiện tại của mình không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng
- ☐ Không hài lòng

11. Theo anh/chị việc trả thưởng của công ty hiện nay có công bằng không?

- ☐ Công bằng
- ☐ Tương đối công bằng
- ☐ Không công bằng

12. Anh có thấy các phần thưởng đưa ra có tác động khuyến khích người lao động cố gắng trong công việc không?

- ☐ Rất có tác động
- ☐ Ít tác động
- ☐ Không tác động

13. Anh chị có được tìm hiểu về nội quy, quy chế lương của công ty hay không?

- ☐ Có
- ☐ Không

14. Những loại phúc lợi mà anh/chị được nhận tại công ty hiện nay?

- ☐ Tham gia BHXH , BHYT, BHTN, BH 24h
- ☐ Dịch vụ giải trí ,du lịch
- ☐ Kiểm tra sức khỏe định kỳ
- ☐ Các loại trợ cấp của công ty (Trợ cấp đi lại, nhà ở, trợ cấp đời sống...)
- ☐ Tất cả những loại phúc lợi trên

15. Anh / chị có cảm thấy hài lòng về chế độ phúc lợi của công ty hiện nay không?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng
- ☐ Không hài lòng

16. Anh/ chị đánh giá thế nào về mức độ trợ cấp mà anh/chị đang nhận được?

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Tương đối hài lòng
- ☐ Không hài lòng

③ ĐÀO TẠO- ĐỀ BẠT- THĂNG CHỨC

17. Anh/ chị có được tham gia các chương trình đào tạo tại công ty hay không?

- ☐ Có
- ☐ Không

18. Những chương trình đào tạo anh /chị đã được tham gia khi làm việc tại công ty?

- ☐ Đào tạo đầu vào (Nội quy công ty)
- ☐ Đào tạo về nội quy quy định và các chính sách mới
- ☐ Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp

19. Các chương trình đào tạo mà anh/chị tham gia có phù hợp với công việc anh/ chị đang đảm nhiệm hay không?

- ☐ Có
- ☐ Không

20. Việc đánh giá đề bạt, thăng chức hiện nay đang áp dụng tại công ty có công bằng, minh bạch không?

- ☐ Công bằng, minh bạch
☐ Tương đối công bằng, minh bạch
☐ Không công bằng, minh bạch

21. Anh/ chị thấy việc bổ nhiệm thăng chức của công ty có hợp lý không?

- ☐ Có
☐ Không

④ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

22. Mỗi quan hệ giữa anh /chị với quản lý như thế nào?

- ☐ Tốt
☐ Tương đối tốt
☐ Không tốt

23. Cán bộ quản lý trực tiếp anh/ chị là người?

- ☐ Độc đoán
☐ Dân chủ
☐ Vừa độc đoán vừa dân chủ

24. Lãnh đạo, quản lý có thường xuyên giúp đỡ anh/ chị trong công việc không?

- ☐ Thường xuyên
☐ Không thường xuyên
☐ Hầu như không

25. Kiến nghị của anh/ chị với những chính sách hiện nay của công ty?

.....

CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ GIÚP ĐỠ QUÝ GIÁ CỦA ANH/CHỊ !

PHỤ LỤC 2

ĐẶC ĐIỂM MẪU KHẢO SÁT

Hạng mục	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính	65	100%
Nam	28	43,07%
Nữ	37	56,93%
2. Tuổi	65	100%
18 – 25 tuổi	56	86,15%
26 – 30 tuổi	7	10,07%
30 – 39 tuổi	2	3,78%
40 tuổi trở lên	0	0%
3. Trình độ	65	100%
Sau đại học	1	1,54%
Đại học	15	23,07%
Cao đẳng	12	18,46%
Cao đẳng nghề, trung cấp	17	26,15%
Tốt nghiệp THPT	20	30,78%
4. Vị trí công việc	65	100%
Trưởng phòng, đội trưởng	4	6,15%
Nhóm trưởng, nhân viên	12	18,46%
Công nhân	49	75,38%
5. Số năm làm việc	65	100%
< 1 năm	44	67,69%
1- <3 năm	15	23,07%
3- <5 năm	4	6,15%
5 – <10 năm	2	3,07%
Ø 10 năm	0	0

PHỤ LỤC 3

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NHÂN SỰ CÔNG TY TNHH TANAKA PRECISION VIỆT NAM

Vị trí công việc	NHÂN VIÊN NHÂN SỰ
Bộ phận	Hành chính
Phòng ban	Hành chính 1
Đội	Nhân sự
Trình độ	Đại học trở lên
Kinh nghiệm	01 năm kinh nghiệm trở lên
Chuyên môn	Tốt nghiệp đại học kinh tế, đại học thuộc chuyên ngành quản trị nhân lực
Kỹ năng	Hoạch định, tổng hợp, phân tích và giải quyết các vấn đề
Yêu cầu khác	Thành thạo tiếng Anh hoặc tiếng Nhật, năng động, sáng tạo trong công việc
Tiêu chuẩn đánh giá công việc	Bảng đánh giá hết thời gian thử việc Bảng đánh giá nhân viên hàng tháng Bảng đánh giá nhân viên cuối năm Bảng đánh giá hết hợp đồng
Thời gian thử việc	02 tháng
Phúc lợi	Tham gia BHXH, BH tai nạn lao động và các loại trợ cấp của công ty
Trách nhiệm trong công việc	Thực hiện nghiêm chỉnh và chấp hành nội quy lao động, nội quy công ty

	Thực hiện các công việc liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, giải quyết các thủ tục nghỉ việc tính lương, bảo hiểm xã hội, các báo cáo hàng tháng, hàng quý cho các ban ngành, sở lao động, báo cáo tháng của công ty Thực hiện các công việc liên quan đến người nước ngoài như : Visa, hộ chiếu, giấy phép lao động, thẻ tạm trú, bảo lãnh người nước ngoài... Nhiệm vụ khác : Được chỉ thị bởi Trưởng phòng và ban giám đốc
Quyền hạn	Tham gia đóng góp ý kiến, sáng kiến nhằm cải tiến các hoạt động của công ty Hưởng các chế độ khen thưởng, kỷ luật theo quy chế của công ty
Quan hệ trong công việc	Phối hợp tốt với các phòng ban và các đội, nhóm trong công ty để thực hiện công việc vì mục tiêu chung của công ty.

PHỤ LỤC 4
BẢNG TIÊU CHUẨN
THỰC HIỆN CHỨC DANH CÔNG VIỆC NHÂN SỰ

Vị trí công việc	NHÂN VIÊN NHÂN SỰ
Bộ phận	Hành chính
Phòng ban	Hành chính 1
Đội	Nhân sự
Bằng cấp	Có trình độ từ đại học trở lên Ưu tiên người được đào tạo chuyên sâu về quản trị nhân lực, quản trị kinh doanh, kinh tế ...
Kinh nghiệm	Ít nhất 02 năm kinh nghiệm làm việc tại vị trí tương tự Ưu tiên người có kinh nghiệm làm việc tại các công ty Nhật Bản
Yêu cầu	Thành thạo tiếng Anh hoặc tiếng Nhật Đọc và dịch được tài liệu chuyên ngành tốt bằng tiếng An Am hiểu các kiến thức chuyên sâu về công việc nhân sự như : đào tạo, tuyển dụng, bố trí nhân sự, sử dụng và phát triển nhân sự Hiểu biết pháp luật liên quan đến lao động, luật sử dụng người nước ngoài làm việc tại Việt Nam Sử dụng thành thạo tin học văn phòng : word, excel
Yêu cầu khác	Có sức khỏe tốt để đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được phân công Nghiêm chỉnh chấp hành các nội quy của công ty Năng động, nhiệt tình, sáng tạo, có phương pháp làm việc hợp lý Giải quyết các công việc linh hoạt, nhưng vẫn theo sự chỉ đạo và định hướng của cấp trên. Biết cách tổ chức, sắp xếp công việc Có khả năng tư duy và nhận thức tốt các vấn đề được giao Đề ra các giải pháp tối ưu Có khả năng làm việc theo nhóm, khả năng giao tiếp, đàm phán tốt. Hoàn thành tốt các công việc được cấp trên giao phó.
Cam kết gắn bó	Lâu dài