

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TÔ THỊ BÍCH THẢO**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO  
NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU  
HẠN MỘT THÀNH VIÊN XĂNG DẦU YÊN BÁI**

**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**

**TÔ THỊ BÍCH THẢO**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI  
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT  
THÀNH VIÊN XÃNG DẦU YÊN BÁI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. VŨ THỊ MAI

HÀ NỘI - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Vũ Thị Mai. Các số liệu, kết quả nghiên cứu nêu trong Luận văn là trung thực, đảm bảo tính khách quan, khoa học và chưa được ai công bố trong công trình nghiên cứu nào. Các tài liệu tham khảo, những thông tin trích dẫn trong luận văn đều có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

**Tác giả**

**Tô Thị Bích Thảo**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>I</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>I</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC BIỂU .....</b>	<b>VI</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Kết cấu luận văn.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Động lực.....	8
1.1.2. Nhu cầu .....	8
1.1.3. Tạo động lực lao động .....	9
<b>1.2. Tổng quan về các học thuyết tạo động lực trong lao động .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow .....	10
1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom .....	12
1.2.3. Học thuyết công bằng của John Stacey Adams: .....	13

<b>1.3. Nội dung và phương pháp công tác tạo động lực cho người lao động</b>	<b>15</b>
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	15
1.3.2. Thực hiện các biện pháp tạo động lực vật chất.....	16
1.3.3. Thực hiện các biện pháp tạo động lực tinh thần.....	19
<b>1.4. Các tiêu chí đánh giá công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực trong doanh nghiệp.....</b>	<b>25</b>
1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.....	25
1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	29
1.5.3. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	30
<b>1.6. Một số kinh nghiệm công tác tạo động lực của các Công ty trong ngành.....</b>	<b>32</b>
1.6.1. Công ty xăng dầu Quân đội.....	32
1.6.2. Công ty xăng dầu Lào Cai.....	34
1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....	35
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XĂNG DẦU YÊN BÁI.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....	36
2.1.2. Bộ máy tổ chức.....	37
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh.....	38

### III

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....	38
2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty.....	40
<b>2.2. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....</b>	<b>43</b>
2.2.2. Xác định nhu cầu của người lao động.....	43
2.2.3. Thực hiện các biện pháp tạo động lực vật chất.....	45
2.2.4. Thực hiện các biện pháp tạo động lực tinh thần.....	62
2.2.5. Đánh giá kết quả.....	70
2.2.6. Đánh giá chung về công tác tạo động lực tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....	74
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XĂNG DẦU YÊN BÁI.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của công ty và công tác tạo động lực lao động cho người lao động. ....</b>	<b>80</b>
3.1.1. Phương thức phát triển và mục tiêu phấn đấu.....	80
3.1.2. Định hướng hoạt động công tác tạo động lực cho người lao động của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái. ....	81
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.....</b>	<b>82</b>
3.2.1. Xây dựng hệ thống nghiên cứu nhu cầu của người lao động.....	82
3.2.2. Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.....	83
3.2.3. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.....	86
3.2.4. Các biện pháp tạo động lực vật chất.....	88

## IV

3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	94
3.2.6. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động.....	96
3.2.7. Cải thiện quan hệ trong lao động .....	97
3.2.8. Hoàn thiện Công tác bảo hộ lao động ở Công ty.....	97
3.2.9. Tạo động lực cho người lao động thông qua mối quan hệ đồng nghiệp, quan hệ xã hội lành mạnh từ môi trường làm việc .....	98
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>100</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nội dung đầy đủ</b>
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
Phòng TC- HC	Phòng Tổ chức – Hành chính
NLĐ	Người lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH 1 TV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên



## VI

### DANH MỤC BẢNG

	Trang
Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2012- 2014	37
Bảng 2.2: Ổ lượng và chất lượng nguồn lao động năm 2014	38
Bảng 2.3: Số lượng và chất lượng nguồn lao động năm 2014	39
Bảng 2.4: Đánh giá nhu cầu của người lao động theo mức độ quan trọng	42
Bảng 2.5: Kế hoạch tiền lương hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2015	45
Bảng 2.6: Tình hình thu nhập của cán bộ - công nhân viên trong Công ty	49
Bảng 2.7: Ý kiến của người lao động về mức lương của Công ty	50
Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về công tác trả thưởng	55
Bảng 2.9: Mức chi cho người lao động	58
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng về công tác đào tạo	61
Bảng 2.11: Trang thiết bị bảo hộ lao động năm 2014	64
Bảng 2.12: Bồi dưỡng độc hại + vệ sinh lao động năm 2014.	69
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá thực hiện công việc	69

## VII

### DANH MỤC BIỂU

	Trang
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo phân công lao động	39
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính	40
Biểu đồ 2.3: Sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của người lao động	48
Biểu đồ 2.4: Khen thưởng, động viên kịp thời có tác động lên động lực làm việc cho người lao động	54
Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của mẫu về điều kiện làm việc	65
Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng của mẫu về lãnh đạo	67
Biểu đồ 2.7: Đánh giá người lao động về công tác ĐGTHCV	70

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người. Bởi vì con người chính là yếu tố quan trọng nhất đem lại sự thành công cho doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp việc tạo động lực xuất phát từ mục tiêu tạo động lực. Tạo động lực để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì Công ty, gắn bó với Công ty lâu dài. Một sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng hay sáng kiến,...đều bắt nguồn từ con người. Bởi vậy, đối với mỗi doanh nghiệp, vấn đề con người luôn là trọng tâm, kéo theo là yêu cầu tạo động lực thúc đẩy, khuyến khích nhân viên. Có thể thấy công tác tạo động lực cho người lao động là tập hợp các chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực làm việc. Vì vậy một điều quan trọng là cần tìm hiểu điều gì thúc đẩy các lớp nhân viên làm việc hiệu quả lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Là đại diện Petrolimex trên địa bàn giữ vai trò trọng yếu trong cung ứng xăng dầu và các sản phẩm hoá dầu phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng, phát triển kinh tế - xã hội, dự trữ phòng chống bão lũ và an ninh quốc phòng và đặc biệt là nhiệm vụ bình ổn thị trường trên địa bàn, Công ty luôn đáp ứng đầy đủ nhu cầu của thị trường với sản lượng xăng dầu phục vụ tăng từ 10% trở lên. Quá trình hình thành, xây dựng và phát triển của Công ty gắn liền và đóng góp đáng kể vào quá trình xây dựng phát triển của tỉnh miền núi ngay từ

khi tái lập điều kiện kinh doanh còn gặp nhiều khó khăn. Mạng lưới cửa hàng bán lẻ của Công ty được đầu tư không chỉ ở các địa bàn thuận lợi mà còn ở các địa bàn huyện vùng sâu vùng xa của tỉnh, người tiêu dùng ở thành phố, thị xã hay các huyện vùng sâu, vùng xa đều được sử dụng xăng dầu với số lượng đầy đủ, chất lượng đảm bảo và giá cả đồng nhất theo quy định.

Xuất phát từ nhận thức về tầm quan trọng của lĩnh vực ngành nghề của mình, để đảm bảo người lao động cho Công ty trong những năm qua Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái luôn có những biện pháp cải thiện điều kiện sống và làm việc cho người lao động nhằm phát huy tối đa vai trò của công tác này để phục vụ tốt nhu cầu sống của người lao động. Tuy nhiên, công tác tạo động lực cho người lao động vẫn còn một số hạn chế nhất định, cần phải nghiên cứu và điều chỉnh cho phù hợp.

Từ thực tế trên em chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Xăng dầu Yên Bái”**.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài**

Ở Việt Nam, những năm qua đã có nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực:

- Lê Hữu Tầng, “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội”. Luận án đã hệ thống hóa, phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn về vai trò động lực của con người, tiềm năng to lớn của nguồn lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

- Lê Thị Kim Chi, năm 2010, “Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu”, luận án Tiến sỹ triết học. Luận án đã phân tích nội dung hoạt động của con

người và vai trò động lực của nhu cầu đối với sự phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ các căn cứ để xác định những nhu cầu nhằm phát huy vai trò động lực.

- Vũ Thị Uyên, năm 2007, "Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020", Luận án Tiến sỹ kinh tế. Luận án đã phân tích thực trạng động lực và tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, đánh giá tình hình thực trạng về động lực làm việc, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực làm việc lao động như: cơ cấu doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền còn tồn tại ở một vài bộ phận làm giảm khả năng phối hợp trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp; việc tuyển dụng và bố trí chưa thực sự phù hợp với khả năng sở trường và đảm bảo công bằng, giao nhiệm vụ và trách nhiệm chưa thật sự rõ ràng, tiêu chuẩn thực hiện còn chung chung dẫn tới đánh giá thực hiện công việc chưa đảm bảo được sự khoa học và công bằng. Điều đặc biệt là thù lao cho người quản lý, cụ thể là tiền lương chưa thỏa mãn nhu cầu của người quản lý và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, việc thực hiện thưởng phạt chưa đảm bảo tính nhất quán dẫn tới triệt tiêu động lực làm việc cho những người có tâm huyết với công việc.

Ngoài ra, còn rất nhiều công trình, bài viết của các nhà nghiên cứu đăng tải trên các sách, báo, tạp chí...

Nhìn chung, những công trình trên đây đã góp phần làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận và thực tiễn quan trọng của các chế độ chính sách, động lực lao động. Tuy nhiên các công trình chủ yếu tiếp cận vấn đề phương pháp luận, quan điểm, nguyên tắc của vấn đề tạo động lực lao động. Nhưng chưa có công trình nào đi sâu vào việc luận chứng một cách toàn diện cơ sở lý luận, thực tiễn; đánh giá một cách khách quan công tác tạo động lực tại Công ty TNHH

1 TV Xăng dầu Yên Bái, xác định rõ những nhân tố ảnh hưởng tác động lên động lực làm việc của người lao động. Vì vậy, đề tài nghiên cứu **“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xăng dầu Yên Bái”** sẽ đi vào một phần nào đó vào phương pháp luận và thực tiễn, góp phần vào việc hoàn thiện chính sách đối với người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn hiện nay. Và luận văn đi sâu vào công tác tạo động lực cho người lao động trong ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm. Những sự khó khăn, vất vả khi hàng ngày tiếp xúc và chạm tới hóa chất độc hại, nguy hiểm, nguy cơ cháy nổ luôn rình rập người lao động. Đồng thời có những ảnh hưởng không ít tới sức khỏe của người lao động, và công tác tạo động lực để bảo vệ lợi ích, quyền lợi người lao động đã bỏ ra cho công việc họ đang làm.

### **3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu đề tài**

- Làm sáng tỏ các vấn đề lý luận liên quan đến động lực lao động.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái. Nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hoá và làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực cho người lao động.
- Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái. Đưa ra những nhược điểm, vấn đề tồn tại và những nguyên nhân ảnh hưởng tới công tác tạo động lực tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái .

- Đề xuất hệ thống giải pháp, đổi mới công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

#### **4. Đối tượng nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- Về nội dung: Luận văn đề cập tới nội dung cơ bản nhất của công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

- Về không gian: Luận văn nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

- Về thời gian: Thực trạng trong giai đoạn 2012-2014, giải pháp đến năm 2020.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Nguồn thông tin**

- Thông tin, số liệu thứ cấp:

+ Số liệu thống kê, báo cáo từ các phòng ban của Công ty: Phòng Tổ chức – Hành chính, Phòng Kế toán – tài chính Công ty.

+ Tổng hợp từ các giáo trình, luận văn thạc sĩ, luận văn tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.

- Thông tin sơ cấp

+ Luận văn sử dụng kết quả dữ liệu thu thập được từ điều tra bảng hỏi nhằm thu thập các thông tin mang tính định lượng và định tính.

##### **5.2. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như:

- Phương pháp điều tra xã hội học: Sử dụng bảng hỏi: Đối tượng bảng hỏi là người lao động: Các nhà quản lý, cán bộ công nhân viên văn phòng, các cửa hàng trưởng, công nhân bán lẻ xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu, hàng hóa khác. Dự kiến phát 150 phiếu hỏi. Trong đó có 4 phiếu cho viên chức lãnh đạo quản lý, 30 phiếu cho cán bộ công nhân viên văn phòng, 30 cửa hàng trưởng và 86 công nhân bán lẻ xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu, hàng hóa khác.

- Phương pháp thống kê số liệu: Tổng hợp số liệu đã có sẵn của Công ty (báo cáo...) mà Công ty thực hiện quyết toán hàng năm về hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của đơn vị và các biện pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động.

- Phương pháp so sánh: Sử dụng so sánh để đối chiếu kết quả công tác tạo động lực cho người lao động giữa các kỳ và các năm hoạt động của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

### **5.3. Xử lý thông tin**

Luận văn xử lý thông tin bằng việc sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp số liệu thu thập được từ 150 phiếu điều tra. Đồng thời tổng hợp và phân tích các thông tin thu thập được từ quá trình phỏng vấn vào mục đích nghiên cứu.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác tạo động lực cho người lao động.



- Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

- Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

##### 1.1.1. Động lực

Thuật ngữ “động lực” được sử dụng rộng rãi trong đời sống kinh tế - xã hội, xung quanh khái niệm động lực còn có rất nhiều quan niệm và nhận thức khác nhau. Tùy theo từng cách tiếp cận, mỗi tác giả đều đưa ra những quan niệm riêng của mình về động lực.

Trên thực tế có rất nhiều quan niệm về động lực. Theo Kreiter (1995) “*Động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định*”. Theo Higgins (1994): “*Động lực là lực đẩy bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn*”. Còn theo Bedeian (1993): “*Động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu*”.

Theo T.S Vũ Thị Uyên: “*Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức*” [16, tr.18].

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra cách hiểu chung nhất về động lực như sau: Động lực của con người là sự tác động tổng hợp các yếu tố (vật chất và tinh thần) có tác dụng thúc đẩy, kích thích sự hăng say, nỗ lực hoạt động, làm việc của mỗi người nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu tổ chức. Khi con người có động lực tốt, họ sẽ quyết tâm hơn và tự giác hơn, có sự hăng say, nỗ lực hơn trong quá trình làm việc nhằm đạt được những mục tiêu cá nhân và của tổ chức.

##### 1.1.2. Nhu cầu

*“Nhu cầu là hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển”*  
**[14,tr.88]**

Tùy theo sự nhận thức, điều kiện môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý của con người là khác nhau. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi, thỏa mãn một nhu cầu này đồng thời sẽ nảy sinh một nhu cầu khác. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Nhu cầu là yếu tố là động lực thúc đẩy con người hoạt động lao động, nhu cầu lớn thì khả năng chi phối của con người càng cao.

Lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Như vậy Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

### ***1.1.3. Tạo động lực lao động***

Khi biết được người lao động cần gì, thì động lực làm việc của người lao động là gì, điều đầu tiên cần làm của nhà quản lý là phải đưa ra các chính sách tạo động lực hợp lý, khuyến khích động viên người lao động hăng hái làm việc. Bởi một tổ chức có thể đạt năng suất hiệu quả khi có những người làm việc sáng tạo và hiệu quả.

Theo Th.s Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân cho rằng:” *Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động nhằm hướng tới đạt được các mục tiêu tổ chức*” [5, tr.134].

Theo giáo trình hành vi tổ chức của TS. Bùi Anh Tuấn “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*” [14,tr.85]

Theo TS. Hồ Bá Thâm “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người*” [13, tr.8].

Như vậy có thể hiểu “*Tạo động lực được biểu hiện 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 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.

## **1.2. Tổng quan về các học thuyết tạo động lực trong lao động**

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

Hệ thống nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng nên là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Nhu cầu của cá nhân rất phong phú và đa dạng, do vậy để đáp ứng được nhu cầu đó cũng rất phức tạp. Để làm được điều này Maslow đã chỉ ra rằng người quản lý cần phải có các biện pháp tìm ra và thoả mãn nhu cầu người lao động, khi đó sẽ tạo ra được động lực cho người lao động và ông nhấn mạnh

rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu.

- *Nhu cầu sinh lý*: nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống. Đây là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người: ăn, ở, mặc, nước uống, các nhu cầu này xuất hiện sớm nhất, nó chi phối những mong muốn của con người, do đó con người sẽ tìm mọi cách để thoả mãn rồi để đạt đến những nhu cầu cao hơn.

- *Nhu cầu an toàn*: Đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý được thoả mãn. Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa về mất việc làm, mất tài sản. Đó là những nhu cầu của con người được sống trong môi trường an toàn, được đảm bảo về y tế, đảm bảo về việc làm và đảm bảo về tài chính của người lao động.

- *Nhu cầu xã hội*: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc, và sự hiệp tác.

- *Nhu cầu được tôn trọng*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện mình*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Ta thấy rằng không phải trong cùng một thời kỳ mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau, mà ở từng thời điểm thì mọi người khác nhau có nhu cầu khác nhau. Nhưng về nguyên tắc các nhu cầu thấp hơn phải được thoả mãn trước khi được khuyến khích được thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

- Nhà quản trị sẽ tạo ra động cơ thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, giúp họ yên tâm với công việc hơn bằng cách thoả mãn những nhu cầu

hiện tại của họ. Nhưng điều quan trọng đối với nhà quản trị là phải thực hiện phương châm “đói cho ăn, khát cho uống”, tức là phải tìm hiểu xem nhân viên của mình đang ở cấp nhu cầu nào, từ đó mới đưa ra được cách giải quyết hợp lý.

### ***1.2.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Victor Vroom, trên cơ sở nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố: sự nỗ lực cá nhân – thành tích – kết quả cho rằng: động lực thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Victor Vroom đã xác định động lực làm việc là một quá trình phân tích lựa chọn các hành vi dựa trên những kỳ vọng của người lao động. Động lực làm việc theo ông sẽ là hàm số của ba yếu tố: Sự kỳ vọng, lợi ích và giá trị. Sự kỳ vọng thể hiện việc người lao động xác định được mối tương quan giữa nỗ lực làm việc và kết quả đạt được. Nếu mối liên hệ này càng rõ ràng và được nhận thức bởi người lao động thì sẽ là một điều kiện giữa kết quả đạt được sau quá trình làm việc của người lao động với mức độ đãi ngộ mà người lao động được hưởng. Động lực làm việc hăng say nếu người lao động có những phần thưởng thỏa đáng. Giá trị một lần nữa thể hiện mối quan hệ giữa mức đãi ngộ với những kỳ vọng mà người lao động mong muốn. Khi mức đãi ngộ thỏa mãn được kỳ vọng mong đợi của người lao động thì đồng nghĩa với việc họ sẽ có động lực làm việc hăng say. Như vậy, động lực làm việc của người lao động sẽ không phải là phép cộng giản đơn của ba yếu tố sự kỳ vọng, lợi ích và giá trị. Trái lại đây sẽ mối quan hệ tích giữa những yếu tố đó vì bất kỳ yếu tố nào mất đi sẽ làm triệt tiêu động lực làm việc tích cực.

### ***1.2.3. Học thuyết công bằng của John Stacey Adams:***

Thuyết công bằng do J.S. Adams – một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự hào hứng, thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó... Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

Thuyết này cho rằng, để tạo sự công bằng trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “quyền lợi và sự đóng góp tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi cơ quan, tổ chức. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến...

Tóm lại, có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực và được tiếp cận dưới nhiều hình thức riêng. Tuy nhiên, có thể rút ra một số gợi ý khái quát cho việc ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho các nhà quản lý như:

Một là, nhu cầu cá nhân và sự thỏa mãn các nhu cầu cá nhân là nguồn gốc phát sinh động lực lao động của con người. Để tạo động lực lao động các nhà quản trị phải hiểu rõ các nhu cầu cá nhân của con người, trên cơ sở đó tác động vào các nhu cầu để hướng hoạt động của họ nhằm các mục tiêu chung của tổ chức.

Hai là, nhu cầu của con người được thỏa mãn thông qua lợi ích. Lợi ích là cái đáp lại nhu cầu, là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu. Mọi hoạt động làm việc của con người suy cho cùng đều nhằm đạt được các lợi ích nhất định để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Bởi vậy, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ tính chất, đặc điểm của từng loại lợi ích, gắn với từng tập thể, cá nhân con người trong từng điều kiện cụ thể, trên cơ sở đó giải quyết hài hòa, thỏa đáng các quan hệ lợi ích nhằm tạo động lực trong quá trình làm việc.

Để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân khác nhau, con người có nhiều cách thức khác nhau để thực hiện nó. Việc con người lựa chọn những cách thức, hành vi như thế nào phụ thuộc vào năng lực cá nhân và khả năng đạt được những kết quả mà họ mong muốn. Do vậy các nhà quản trị có thể tác động lên các yếu tố lợi ích thông qua các hình thức khen thưởng, xử phạt, thù lao lao động để khuyến khích, tạo động lực thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức.

Các học thuyết trên đã được nhiều nhà quản lý nghiên cứu, phát triển và áp dụng phổ biến. Ở Việt Nam, trong những năm gần đây các học thuyết



trên cũng được nghiên cứu, được áp dụng vào quản trị nguồn nhân lực trong các đơn vị sản xuất kinh doanh, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn.

### **1.3. Nội dung và phương pháp công tác tạo động lực cho người lao động**

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

Vấn đề quan trọng trước tiên cần làm trong công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp là xác định được nhu cầu thực tế của cá nhân người lao động. Bởi lẽ trong mỗi doanh nghiệp, mục đích làm việc của các cá nhân là khác nhau. Con người nói chung và người lao động trong doanh nghiệp nói riêng sẽ hành động tích cực nếu như họ thấy được lợi ích mang lại, khi đó nhu cầu của con người được thỏa mãn.

Mục tiêu chung của việc xác định nhu cầu của người lao động là tìm hiểu mong muốn, động cơ, nguyện vọng, sự hài lòng của họ trong ngắn hạn và dài hạn. Doanh nghiệp biết và hiểu được các nhu cầu đó thì bước đầu đã gây ấn tượng cho người lao động, cho họ thấy sự quan tâm từ phía người quản lý, họ sẽ thấy yên tâm hơn khi thấy được nhu cầu của bản thân được người quản lý tìm hiểu và làm thỏa mãn.

Nhu cầu của người lao động có hai loại: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Có thể thấy rõ nhu cầu về vật chất là các vấn đề lương thưởng, quy định tài chính. Nhu cầu về tinh thần có thể là các quy định về đào tạo, môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp người lao động phát huy hết khả năng của bản thân, không gây nhàm chán trong công việc.

Sau khi xác định được các nhu cầu của các cá nhân, người quản lý cần tổng hợp và phân tích các nội dung, sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng để làm thỏa mãn từng nhu cầu đó, thông qua các chính sách, hành động thực tế của nhà quản lý. Việc đáp ứng được nhu cầu của người lao động sẽ giúp tăng

khả năng giữ chân người tài, người có đam mê và nhiệt huyết với công việc và doanh nghiệp.

### ***1.3.2. Thực hiện các biện pháp tạo động lực vật chất***

#### ***1.3.2.1. Kích thích vật chất thông qua tiền lương***

Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh thị trường [10,tr.8]

Tiền lương gắn chặt với qui luật nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm thời gian lao động bởi vì nâng cao năng suất lao động là cơ sở để tăng tiền lương đồng thời phần tiết kiệm được do nâng cao năng suất lao động và đúng để tăng lương lại là động lực thúc đẩy sản phẩm.Mong muốn được nâng cao tiền lương vừa là mục đích vừa là động lực của người lao động.

Để tiền lương là một công cụ tạo động lực trong lao động thì việc trả lương phải đảm bảo các nguyên tắc trả lương trong doanh nghiệp:

Công bằng trong trả lương:Trả lương đảm bảo tương xứng với công sức của người lao động bỏ ra. Hay nói cách khác, phải đảm bảo cân bằng nội bộ và cân bằng bên ngoài.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động:Có nghĩa tiền lương phải đảm bảo cho đời sống người lao động và gia đình họ một cách đầy đủ, không những đáp ứng được nhu cầu cơ bản mà còn phải tích lũy cho tương lai.

Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

Vì vậy, tiền lương có ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực lao động nên công tác trả lương trong các doanh nghiệp phải thỏa mãn các yêu cầu và nguyên tắc trả lương theo quy định Pháp luật.

#### *1.3.2.2. Kích thích vật chất thông qua tiền thưởng*

Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Để thưởng có tác dụng tạo động lực, công tác tiền thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

Phải lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý: Yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định, để tránh mâu thuẫn trong tập thể người lao động.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

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 người lao động. Khi xây dựng quy chế trả thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động.

#### *1.3.2.3. Động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ.*

Ngoài tiền lương và tiền thưởng là hai công cụ chủ yếu để kích thích vật chất đối với người lao động, các loại phúc lợi và dịch vụ khác cũng có tác dụng tạo động lực rất quan trọng.

- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế:

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và gia đình họ.

Ở nước ta, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: Chế độ trợ cấp ốm đau, Chế độ trợ cấp thai sản, Chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, Chế độ hưu trí, Chế độ tử tuất.

- Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện

Các phúc lợi bảo hiểm: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động.

- Các phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí.
- Tiền trả cho những giờ không lao động.
- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt.

Các loại dịch vụ của người lao động: dịch vụ tài chính (bán hàng giảm giá, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần của Công ty, cửa hàng, cửa hiệu, căng tin), dịch vụ xã hội (trợ cấp giáo dục, dịch vụ giải trí).

Tất cả các yếu tố: lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với người lao động. Người lao động thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc người lao động cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và quản trị trong Công ty để cho người lao động thấy rằng sự cố gắng vất vả và mức độ thực

hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa.

### ***1.3.3. Thực hiện các biện pháp tạo động lực tinh thần***

#### ***1.3.3.1. Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc***

Phân tích công việc có vai trò quan trọng trong công tác tạo động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp với năng lực người lao động.

Các nhà quản lý cần phân tích công việc để tuyển chọn đúng người đúng việc, phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực. Người lao động cũng dựa vào bản phân tích công việc để biết mục đích công việc của mình là gì, không vị lạc hướng trong xác định mục tiêu công việc. Biết được công việc sẽ là cơ sở để họ biết được nếu làm tốt hơn yêu cầu thì mình được tuyên dương khen thưởng.

#### ***1.3.3.2. Đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công

bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho người lao động là tạo ra động lực lao động cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật... Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động đặc biệt trong bối cảnh kinh tế toàn cầu và sự phát triển của tri thức. Người lao động thường xuyên có nhu cầu học tập, vì nhờ học tập mới làm chủ được những công việc mà họ đảm nhận và ngày càng được tri thức hóa.

- Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Xây dựng “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế

trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì người quản lý cần phải vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của người lao động, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

Việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

- Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Bầu không khí tâm lý trong tập thể các tổ chức, cơ quan chính là trạng thái tâm lý trong tập thể, phản ánh thực trạng mối quan hệ xã hội nảy sinh trong hoạt động của tập thể. Nó không đơn thuần là tổng số các đặc điểm tâm lý cá nhân các thành viên trong tập thể mà là mức độ hòa hợp tâm lý trong các quan hệ liên nhân cách giữa các cá nhân trong tổ chức. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong tập thể các tổ chức, cơ quan như: Phong cách làm việc của người lãnh đạo, Sự tương hợp tâm lý giữa các thành viên, Điều kiện làm việc, Chế độ đãi ngộ, chính sách, Bản thân công việc, Các yếu tố khác...

## **1.4. Các tiêu chí đánh giá công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

### **1.4.1. Tinh chủ động, sáng tạo trong công việc**

Thúc đẩy sáng tạo trong công việc đang là mục tiêu hàng đầu của các nhà lãnh đạo bởi vì điều này không chỉ làm tăng hiệu quả công việc, mà còn gắn kết nhân viên với Công ty. Nhưng làm cách nào để xây dựng được một môi trường văn hóa công sở sáng tạo, mọi nhân viên tương tác với nhau bằng sự tin tưởng, cùng với một thái độ tích cực nhất lại là điều không dễ dàng. Bởi sự sáng tạo không hề xuất hiện một cách ngẫu nhiên hay tình cờ, mà đó là kết quả của cả một quá trình ươm mầm và nuôi dưỡng.

Tinh thần năng động, sáng tạo được thể hiện chủ yếu trong học tập, lao động, sản xuất, trong công tác. Không bằng lòng với những lối mòn, người năng động, sáng tạo luôn chủ động tìm cho mình một hướng đi mới, phù hợp với quy luật của đời sống, đồng thời đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý, năng động, sáng tạo không phải là một tố chất bẩm sinh, nó được hình thành trên cơ sở của nhiều yếu tố, trong đó phải kể đến sự trau dồi về học vấn, kiến thức... Năng động, sáng tạo là những giá trị mới, bổ sung, làm giàu cho bảng thang giá trị của con người Việt Nam.

### **1.4.2. Năng suất, chất lượng và kết quả thực hiện công việc**

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được hiểu là: quá trình xem xét nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên, bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc.

Công thức tính:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Số lao động bình quân năm}}$$



### *1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật*

Công tác đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật là công tác cần có trong doanh nghiệp. Bất kể tổ chức nào khi thành lập đều có nội quy, quy định riêng của tổ chức đó và mỗi nhân viên phải nghiêm chỉnh chấp hành.

Việc tuân thủ kỷ luật lao động có ý nghĩa cả về mặt kinh tế, chính trị và xã hội, cụ thể:

- Thông qua việc duy trì kỷ luật lao động, người sử dụng lao động có thể bố trí sắp xếp lao động một cách hợp lý để ổn định sản xuất, ổn định đời sống người lao động và trật tự xã hội nói chung.
- Nếu xác định được nội dung hợp lý, kỷ luật lao động còn là một nhân tố quan trọng để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu.
- Tuân thủ kỷ luật lao động, người lao động có thể tự rèn luyện để trở thành người công nhân của xã hội hiện đại, có tác phong công nghiệp, là cơ sở để họ đấu tranh với những tiêu cực trong lao động sản xuất.
- Trật tự, nề nếp của một doanh nghiệp và ý thức tuân thủ kỷ luật của người lao động là những yếu tố cơ bản để duy trì quan hệ lao động ổn định, hài hòa.

### *1.4.4.. Lòng trung thành của nhân viên*

Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động được hài lòng về các chính sách đãi ngộ nhân viên của tổ chức, tạo hứng thú cao trong công việc. Công ty tổ chức tốt công tác tạo động lực trong doanh nghiệp là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường mức độ trung thành của nhân viên theo các yếu tố sau :

+ Tỷ lệ nhân viên bỏ việc : Phản ánh tỷ lệ nhân sự rời khỏi công ty. Nếu tỷ lệ này quá lớn ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

– Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số lao động bỏ việc}}{\text{Số lao động bình quân năm}} \cdot 100$$

+ Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ các đối thủ khác từ bên ngoài.

#### *1.4.5. Mức độ hài lòng của người lao động trong doanh nghiệp*

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của công tác tạo động lực. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với Công ty. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, yêu công việc, hăng say nghiên cứu tìm tòi trong từng việc đồng thời sẽ làm họ gắn bó với Công ty hơn. Sau khi tiến hành các biện pháp trong công tác tạo động lực lao động, tổ chức cần tiến hành đánh giá và đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các hoạt động chính sách của Công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với Công ty. Từ đó, Công ty có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên với tổ chức. Qua đó, Công ty sẽ giữ được những nhân viên có tài năng, có năng lực thực sự.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực trong doanh nghiệp**

### ***1.5.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp***

- Mục tiêu chiến lược của tổ chức: Là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu của chiến lược là kết quả cụ thể của doanh nghiệp cần đạt được khi thực hiện chiến lược. Thông thường các doanh nghiệp chia mục tiêu thành hai loại: mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

Theo thời gian:

+Mục tiêu dài hạn thường là từ 5 năm trở lên và tùy theo loại hình doanh nghiệp mà có khoảng thời gian cho mục tiêu dài hạn khác nhau. Mục tiêu dài hạn (mục tiêu trên 1 năm): là kết quả mong muốn được đề ra cho một khoảng thời gian tương đối dài, thường là các lĩnh vực: mức lợi nhuận và khả năng sinh lợi, năng suất, phát triển việc làm, quan hệ giữa công nhân viên, vị trí dẫn đầu về công nghệ, trách nhiệm trước công chúng.

+ Mục tiêu ngắn hạn hay còn gọi là mục tiêu tác nghiệp có thời gian từ 1 năm trở xuống. Mục tiêu ngắn hạn phải hết sức cụ thể và nêu ra được các kết quả một cách chi tiết.

Để thấy rõ vai trò của các mục tiêu cần phải thấy được đặc trưng của hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các đặc trưng đó bao gồm: Trước hết các mục tiêu chiến lược thường là dài hạn, tuy nhiên thời gian xác định thì không mang tính tương đối chỉ mang tính tuyệt đối. Nói đến mục tiêu chiến lược, các nhà quản trị học thường thống nhất về đặc trưng tổng quát của nó. Hệ thống mục tiêu chiến lược bao giờ cũng là một hệ thống các mục tiêu khác nhau cả ở tính tổng quát, phạm vi,.. nên nó mang bản chất là tác động một cách biện chứng lẫn nhau trong đó mỗi mục tiêu lại đóng vai trò khác

nhau cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chiến lược xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn. Do vậy, phải xác định đúng và cụ thể mục tiêu thì việc soạn thảo chiến lược mới đúng hướng và mang lại hiệu quả mong muốn.

- Vị thế của ngành: Thị trường có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến từng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vì thị trường là mục tiêu của những người kinh doanh và cũng là môi trường của hoạt động kinh doanh hàng hoá. Trong nền kinh tế thị trường ở nước ta hiện nay, các doanh nghiệp được tự do lựa chọn lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh, song điều quan trọng là họ có tìm được một chỗ đứng cho mình trên thị trường hay không. Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp kinh doanh hàng hoá, làm ra sản phẩm. Các sản phẩm phải được người tiêu dùng chấp nhận, được tiêu dùng rộng rãi và ngày càng phổ biến trên thị trường. Để làm được điều đó, các doanh nghiệp phải làm công tác phát triển và mở rộng thị trường. Vì thế các doanh nghiệp cũng phải quan tâm tới việc nâng cao vị thế, hình ảnh, uy tín của mình để người lao động cảm thấy tự hào về Công ty.

- Điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc của người lao động được đánh giá qua độ bụi, độ ồn, khí độc... của môi trường xung quanh hoạt động sản xuất của họ. Việc cảm nhận của người công nhân về mức độ ô nhiễm môi trường không chỉ là một trong những căn cứ để có thể xem xét sự an toàn trong lao động như thế nào mà còn khắc hoạ rất rõ nét “bức tranh” về môi trường làm việc của doanh nghiệp đó một cách chân thực, công khai. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức, bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại đem lại năng suất lao động cao, giảm nhẹ sự nặng nhọc của công việc, đảm bảo an toàn lao động, sức khỏe của người lao động ... sẽ làm cho

người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, có điều kiện để phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động để thúc đẩy hăng say làm việc.

Phong cách quản lý của người lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo là dạng hành vi của người lãnh đạo thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, nó không chỉ thể hiện tính khoa học và tổ chức mà còn thể hiện tài năng, chỉ huy và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Mỗi nhà quản trị đều có một phong cách lãnh đạo riêng, không có phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất cho mọi tình huống quản trị, điều quan trọng là nhà quản trị biết cách vận dụng phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào mỗi tình huống cụ thể. Có nhiều phong cách lãnh đạo, nhưng có 2 loại phong cách cơ bản: độc đoán và dân chủ. Phong cách lãnh đạo, quản lý độc đoán được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào một người lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý bằng ý chí của mình, cho mình bao giờ cũng đúng, ra mệnh lệnh, bỏ ngoài tai hoặc trấn áp ý chí và đề xuất của mọi thành viên trong tập thể. Người lãnh đạo, quản lý nói với cấp dưới chính xác những gì họ muốn cấp dưới làm mà không kèm theo bất kỳ lời khuyên hay hướng dẫn nào. Phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ được đặc trưng bằng việc người lãnh đạo, quản lý biết phân chia quyền lực, lãnh đạo quản lý của mình, lắng nghe, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc soạn thảo các quyết định. Phong cách lãnh đạo, quản lý này tạo ra những điều kiện thuận lợi để cho cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình lãnh đạo, quản lý. Năng suất cao, kể cả không có mặt của lãnh đạo. Người lãnh đạo, quản lý là

một thành tố của tổ chức. Tổ chức quy định người nào giữ vị trí, chức năng gì trong guồng máy tổ chức, nó buộc con người phải hành động theo những nội quy, quy tắc nhất định của tổ chức, rèn luyện con người. Phải trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của tổ chức, yêu cầu hoạt động mà nảy sinh nhu cầu xây dựng phong cách người lãnh đạo, quản lý phù hợp.

Văn hóa doanh nghiệp: Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp văn hóa đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức - đó là Văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau. Cấp dễ thấy nhất thể hiện ngay trong công việc hàng ngày nhưng cách báo cáo công việc, giữ gìn tài sản chung, ngôn ngữ khi giao tiếp với đồng nghiệp, đối tác, khách hàng, các thủ tục hành chính... Cấp thứ hai là các giá trị tinh thần xác định việc phải làm, hành động của mình đúng hay sai, có mang lại lợi ích hay thiệt hại chung hay không. Đây là điều Lãnh đạo doanh nghiệp mong muốn nhận được ở nhân viên và phải xây dựng dần từng bước. Cấp thứ ba là nền

tảng cho các hành động chính là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và xúc cảm được coi là đương nhiên ăn sâu trong tiềm thức mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Các ngầm định nền tảng này là nền tảng cho các giá trị và hành động của mỗi thành viên. Văn hóa kinh doanh trong một tổ chức đã tiến đến mức độ cao nhất, trở thành một thứ Đạo, mà từ thể hệ này tới thể hệ khác tôn sùng và làm theo.

- Hệ thống chính sách nhân sự và thực hiện các chính sách trong Doanh nghiệp: Hệ thống chính sách của tổ chức là các chính sách quản lý nhân sự về chính sách tiền lương, thưởng, kỷ luật lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực... Chính sách nhân sự tác động tới thái độ, hành vi của người lao động. Các chính sách nhân sự đúng đắn và phù hợp không những giúp người quản lý có thể điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả mà còn đảm bảo các quyền lợi của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong một môi trường an toàn, trả lương xứng đáng với kết quả thực hiện công việc của họ, có cơ hội học tập, thăng tiến, và tạo điều kiện phát huy sở trường của họ thì người lao động sẽ gắn bó với doanh nghiệp.

### ***1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài***

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước: Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước là cơ sở pháp lý nhằm đảm bảo quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Việc ban hành hệ thống luật pháp về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ, quy định về thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi, quy định về luật bảo hiểm.... sẽ tác động tới các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Hệ thống pháp luật càng chặt chẽ thì người lao động sẽ yên tâm làm việc, vì quyền lợi của người lao động đã được pháp luật bảo vệ.

- Đặc điểm cơ cấu của thị trường lao động: 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 này đang làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm thấy nguy cơ mất việc làm.

- Yếu tố về môi trường văn hóa xã hội: Tạo nên sự đa văn hóa trong tổ chức đồng thời cũng tác động tới tác phong làm việc của người lao động cũng như mức độ duy lý và duy tình trong ứng xử trong tổ chức. Những vấn đề này đều tác động chính sách quản trị nhân lực trong tổ chức.

- Đối thủ cạnh tranh: Trên thị trường hiện nay, các doanh nghiệp đều cần cho tổ chức mình nhiều nhân tài, trong khi đó nguồn lực có trình độ cao lại khan hiếm. Do vậy, trong điều kiện thị trường có tính cạnh tranh cao, các tổ chức cần có những chính sách đãi ngộ tốt như hình thức thù lao về lương, thưởng, phúc lợi hợp lý để thu hút và giữ chân nhân tài.

### ***1.5.3. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động***

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức:

Người lao động có xu hướng thích những công việc mà ở đó họ có cơ hội để vận dụng kỹ năng và năng lực của mình, họ có quyền tự chủ trong công việc và nhận được thông tin phản hồi về những gì họ đã làm. Những đặc điểm này đòi hỏi công việc phải có những yêu cầu nhất định về mặt trí lực. Các công việc quá ít đòi hỏi về trí lực thường tạo ra tâm lý chán chường, ngược lại những công việc đòi hỏi quá nhiều thường làm nản lòng và tạo cảm giác thất bại. Trong những điều kiện đòi hỏi vừa phải, phần lớn người lao động cảm thấy phấn khởi và có được sự thỏa mãn. Năng suất cao thường dẫn đến sự thỏa mãn hơn là ngược lại. Nếu bạn làm một công việc có năng suất



cao hoặc có hiệu quả, bạn sẽ cảm thấy thú vị về công việc đó. Ngoài ra, nếu các nhà quản lý của tổ chức khen thưởng cho năng suất cao, và coi việc đạt được năng suất cao hơn là cơ sở của tăng lương và đề bạt thì những phần thưởng này sẽ làm tăng mức độ thỏa mãn của người lao động với công việc

- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân.

Nhu cầu cá nhân: con người rất phức tạp. Mâu thuẫn nhận thức xảy ra khi một người có hai thái độ (hoặc nhiều hơn) khác nhau đối với một sự vật hoặc hiện tượng hoặc khi có sự không nhất quán giữa hành vi của một người với các thái độ của người đó. Lý thuyết về mâu thuẫn nhận thức cho rằng mâu thuẫn trong nhận thức là điều không thể tránh khỏi và mọi người thường tìm cách giảm thiểu mâu thuẫn và loại bỏ những nguyên nhân của nó.

Nhu cầu con người gồm có:

+ Nhu cầu cuộc sống: nó bao gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất giúp người lao động tồn tại và phát triển, còn nhu cầu tinh thần có tính bổ sung vào hệ thống nhu cầu con người, làm cho cuộc sống của con người tốt hơn.

+ Nhu cầu học tập nhằm nâng cao học vấn, trình độ và ý thức: xã hội luôn luôn phát triển không ngừng, cái mới sinh ra thay thế cái cũ đã lỗi thời. Để có thể theo kịp sự tiến bộ của thời đại con người cần không ngừng học tập để nâng cao trình độ, học vấn. Khi đạt được trình độ mà công việc yêu cầu thì con người sẽ có động lực làm việc tốt hơn.

+ Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội: nhu cầu thẩm mỹ làm cho con người luôn hướng về cái đẹp, và cải thiện cuộc sống của con người. Còn nhu cầu giao tiếp con người có thêm thông tin trong cuộc sống.

+ Nhu cầu công bằng xã hội: con người luôn tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, đồng thời luôn đấu tranh để giành được sự công bằng.

- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động. Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực tổ chức và năng lực chuyên môn. Người lao động có thể có một trình độ chuyên môn rất tốt nhưng nếu họ chỉ được sắp xếp để làm những công việc ngang bằng với trình độ hiện có thì năng lực của họ cũng chưa được phát huy hết sức vì người lao động là con người mà con người thì luôn muốn tìm tòi, học hỏi để nâng cao tầm hiểu biết của mình. Những người có trình độ, năng lực càng cao thì động lực lao động của họ càng lớn.

- Đặc điểm tính cách của người lao động. Tính cách của con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với xã hội nói chung. Như vậy, tổ chức không phải là di truyền mà nó chính là hiệu quả tác động của sự giáo dục, rèn luyện của người lao động.

## **1.6. Một số kinh nghiệm công tác tạo động lực của các Công ty trong ngành**

### ***1.6.1. Công ty xăng dầu Quân đội***

Công ty xăng dầu quân đội được quy định kinh doanh 5 lĩnh vực: nhập khẩu kinh doanh xăng dầu, kinh doanh bán buôn, bán lẻ xăng dầu; kinh doanh vận tải xăng dầu; xây dựng các công trình kho trạm xăng dầu; sản xuất sản phẩm cơ khí.

Hiện nay Công ty tập trung sản xuất kinh doanh 3 lĩnh vực:

Xây dựng hoàn chỉnh các công trình xăng dầu trong và ngoài quân đội.

Nhập khẩu, kinh doanh bán buôn, bán lẻ xăng dầu, khí tải xăng dầu đảm bảo cho Quốc phòng và kinh tế.

Sản xuất bồn bể chứa nhiên liệu, van bom, các trang thiết bị chuyên ngành xăng dầu và lắp đặt xitec chở xăng dầu.

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

- Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

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

### ***1.6.2. Công ty xăng dầu Lào Cai***

Các chính sách về tạo động lực tài chính:

- Về tiền lương, thưởng: Là Công ty TNHH 1 thành viên Xăng dầu Lào Cai vận dụng áp dụng Nghị định 205/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ về quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước. Việc áp dụng nghị định này đã đảm bảo được quyền lợi cho người lao động nhất là lao động trong các ngành nghề độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

Công ty thực hiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc quý, chia lại lợi nhuận cuối năm; thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích trong hoạt động sản xuất kinh doanh cuối năm; quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi luôn được thực hiện đầy đủ, kịp thời để động viên khích lệ tinh thần làm việc của người lao động.

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

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái***

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Xăng dầu Quân đội và Công ty xăng dầu Lào Cai, đều có mặt đạt được và hạn chế nhất định.

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo công ty đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban lãnh đạo luôn phải làm gương và thúc đẩy người lao động trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho người lao động không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Công ty cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của người lao động như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để người lao động phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để người lao động yên tâm trong công việc. An toàn vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.

Thứ năm, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của người lao động từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

**CHƯƠNG 2**  
**THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO**  
**ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN**  
**XĂNG DẦU YÊN BÁI**

**2.1. Khái quát chung về Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái**

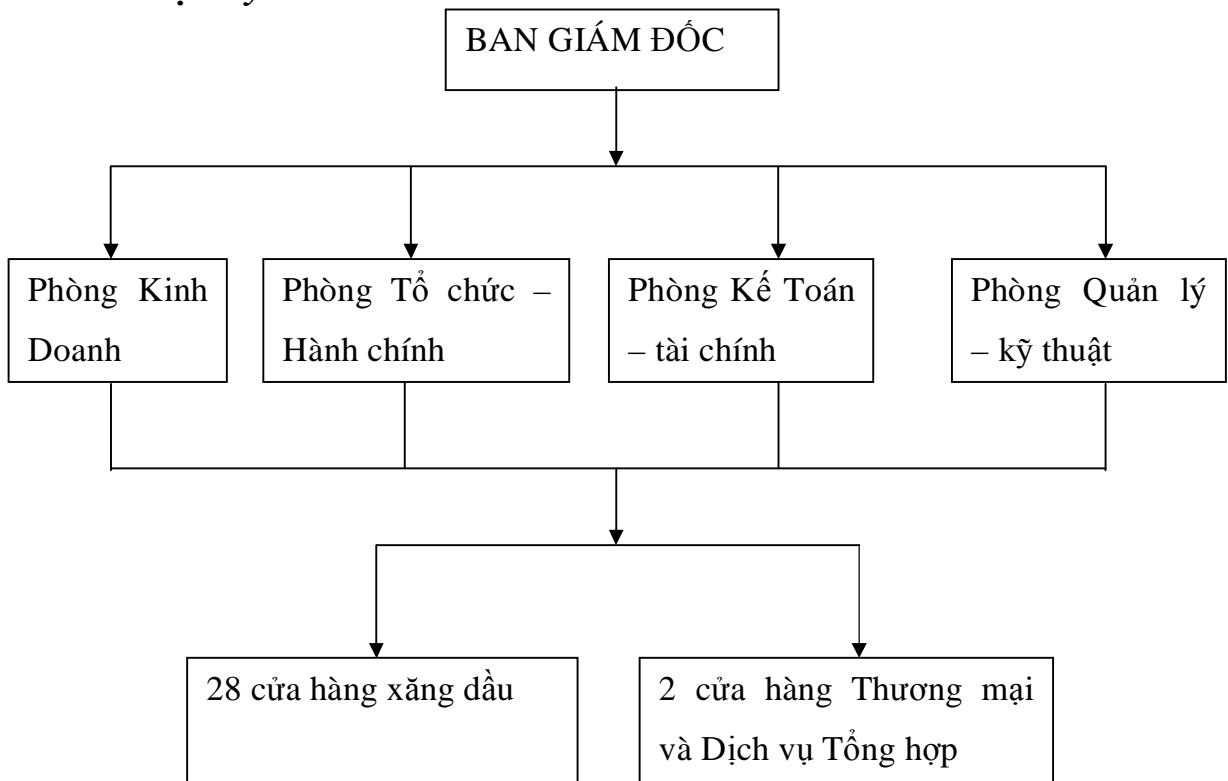
**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty**

Từ một kho xăng dầu thuộc Ty thương nghiệp Yên Bái (1957 - 1960) đến Cửa hàng xăng dầu, đến Chi cục xăng dầu, Công ty vật tư Yên Bái, Công ty vật tư tổng hợp Hoàng Liên Sơn, Công ty vật tư tổng hợp Yên Bái, và nay là Công ty xăng dầu Yên Bái trực thuộc Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Bộ Công thương). Sau mỗi lần đổi tên là một lần Công ty được giao nhiệm vụ mới đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ cách mạng. 1957- 1960 lo xăng dầu để xây dựng quốc phòng và một phần cho phát triển kinh tế của Yên Bái, Lào Cai, Sơn La và Lai Châu. 1966 - 1971 có nhiệm vụ bảo quản, dự trữ, cung cấp xăng dầu cho sự nghiệp chống Mỹ cứu nước, giải phóng Miền Nam. Xác định Yên Bái là địa bàn chiến lược, cung cấp vật tư, xăng dầu cho các tỉnh biên giới Tây Bắc cho sự nghiệp xây dựng, phát triển kinh tế và bảo vệ Tổ quốc các tỉnh biên giới. Trung ương và Bộ Vật tư trước đây đã tập trung chỉ đạo, hàng năm trước mùa mưa đã có những chiến dịch vận chuyển xăng dầu, sắt thép, thiết bị phụ tùng lên Yên Bái. Năm 1979 khi chiến tranh biên giới xảy ra, CBCNV Công ty vật tư Yên Bái đã không sợ hy sinh, gian khổ, phục vụ kịp thời vật tư cho chiến đấu. Chính hiệu quả đó tạo ra vị thế để Công ty phát triển thành Công ty vật tư tổng hợp Hoàng Liên Sơn. Năm 1985, dưới sự lãnh đạo của BCH Trung ương Đảng đất nước bước vào thời kỳ đổi mới, kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Lúc này nguồn vật tư trở nên khó khăn, khan hiếm, CBCNV Công ty một mặt lo tiếp nhận hết, tiếp nhận nhanh đồng

thời lo tạo nguồn thêm ngoài kế hoạch để xây dựng, phát triển kinh tế, an ninh quốc phòng của Hoàng Liên Sơn.

Trong những năm qua, Công ty luôn hoàn thành kế hoạch sản lượng bán ra, đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu dùng xăng dầu cho sản xuất, phát triển kinh tế, an ninh quốc phòng và dân sinh trên địa bàn. Mặc dù giá xăng dầu thế giới liên tục biến động bất thường, nhưng Công ty vẫn đáp ứng đầy đủ nguồn xăng dầu cung cấp cho thị trường, tăng cường quản lý, tiết giảm chi phí nhất là các khoản chi phí chiếm tỷ trọng cao như vận tải, hao hụt, thuê đất... Các hoạt động SXKD ngoài xăng dầu phát triển tốt.

### 2.1.2. Bộ máy tổ chức



Cơ cấu tổ chức của Công ty tương đối đơn giản và dễ hiểu. Mô hình tổ chức này hiện nay là phù hợp với quy mô của Công ty. Tạo được hiệu quả tác nghiệp cao so tính chất công việc có sự lặp đi lặp lại, đơn giản các khâu trong

công việc. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế như thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban, do quyền lực phối hợp chủ yếu nằm trong tay Giám đốc. Dẫn đến sự hạn chế việc phát triển khả năng quản lý của các bộ phận quản lý trực tiếp.

### **2.1.3. Đặc điểm kinh doanh**

Đặc điểm kinh doanh của Công ty không phải là kinh doanh thuần túy mà mang tính chất phục vụ. Nó thể hiện ở giá do Nhà nước điều chỉnh thống nhất toàn quốc.

Mặt hàng xăng dầu liên quan tới toàn bộ nền sản xuất và đời sống nhân dân hơn nữa mặt hàng này phải nhập khẩu. Vì vậy, để đảm bảo nền kinh tế phát triển ổn định không bị ảnh hưởng do biến động vì Xăng dầu, do đó Nhà nước đã can thiệp vào việc quản lý mặt hàng này.

Hoạt động bán buôn chia làm 2 loại :

+ Bán buôn qua kho cho khách hàng kí hợp đồng với cửa hàng, cửa hàng có trách nhiệm đưa hàng đến cho khách.

+ Bán buôn.

Về kinh doanh Gas petrolimex khi bán hàng nhân viên phải làm công tác tiếp thị, thu thập thông tin, nắm bắt nhu cầu của khách hàng.

Công ty đang cố gắng giữ vững, chiếm lĩnh thị trường, tạo uy tín với khách hàng, trong điều kiện tính kinh doanh độc quyền của Tập đoàn xăng dầu đã mất dần vì có một số doanh nghiệp khác cùng kinh doanh mặt hàng này.

Trong thời gian, Công ty tiếp tục phát triển thị trường Gas, Dầu mỡ nhờn nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

### **2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái**



Trong những năm qua, Công ty TNHH 1 TV xăng dầu Yên Bái đã hoàn thành tốt nhiệm vụ mà Tập đoàn Xăng dầu giao. Công ty luôn đảm bảo tình hình tài chính ổn định để phục vụ sản xuất kinh doanh. Đảm bảo cung cấp đầy đủ xăng dầu cho các ngành khác hoạt động sản xuất trong tỉnh.

**Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2012- 2014**

STT	Chi tiêu	ĐV tính	2012	2013	2014
II	Tổng sản phẩm quy đổi		197,864	236,232	279,191
1	Tổng doanh thu	Tr.đ	948,906	1,087,659	1,116,406
2	Kinh doanh xăng dầu				
	Trong đó: Doanh thu bán lẻ	Tr.đ	933,995	1,064,494	1,008,942
3	Kinh doanh khác và dịch vụ	Tr.đ	14,911	23,165	22
III	Lãi gộp				
1	Kinh doanh xăng dầu	Tr.đ	40,907	44,476	45,932
2	Kinh doanh khác và dịch vụ	Tr.đ	1,976	3,263	3,524
III	Chi phí kinh doanh xăng dầu	Tr.đ	36,528	40,307	36,664
	- Chi phí bán buôn	Tr.đ	950	745	496,755
	- Chi phí bán đại lý	Tr.đ	8,157	7,492	4,967
	- Chi phí bán lẻ	Tr.đ	27,421	32,069	31,201
2	Kinh doanh khác và dịch vụ	Tr.đ	1,593	2,812	2,898
IV	Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ			
1	Kinh doanh XD	Tr.đ	92	301	302
	- LN bán buôn trực tiếp	Tr.đ	617	528	600
	- LN bán đại lý	Tr.đ	709	42	58
	- LN bán lẻ	Tr.đ	-1,234	-184	-105

2	Kinh doanh khác và DV	Tr.đ	382	451	552
V	Công nợ	Tr.đ	5,044	6,805	7,542
VI	Nộp ngân sách NN	Tr.đ	40,402	43,201	46,231

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán Công ty TNHH 1 thành viên Xăng Dầu Yên Bái)

Nhìn vào bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh ta thấy: Doanh thu của Công ty tăng lên tương đối ổn định qua các năm. Cụ thể: Năm 2013 doanh thu tăng 138,752,577 đồng tương ứng tăng 11,5% so với năm 2012. Lợi nhuận kinh doanh năm 2013 tăng là do Công ty áp dụng cơ chế kinh doanh mới đối với mặt hàng dầu mỡ nhờn. Đối với kinh doanh Gas, với mục tiêu mở rộng thị trường để gia tăng sản lượng xuất bán, Công ty đã sử dụng nhiều chính sách ưu đãi cho cả người mua hàng và người bán hàng như: Giảm giá bán, tăng chi phí bán hàng, đầu tư hệ thống dàn bình... Do đó, sản lượng xuất bán Gas năm 2014 có sự tăng trưởng tương đối cao so với năm 2013.

### 2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty

**Bảng 2.2. Số lượng và chất lượng nguồn lao động năm 2014**

TT	Tên bộ phận	Trình độ				Giới	
		>ĐH	ĐH	CD-TC	Nghề	Nam	Nữ
1	Ban giám đốc		4			3	1
2	Văn phòng Công ty	2	17	4	7	23	7
3	Cửa hàng trưởng, phụ trách cửa hàng		8	20		23	5
4	Công nhân xăng dầu, Gas		6	69	14	43	46

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính Công ty)

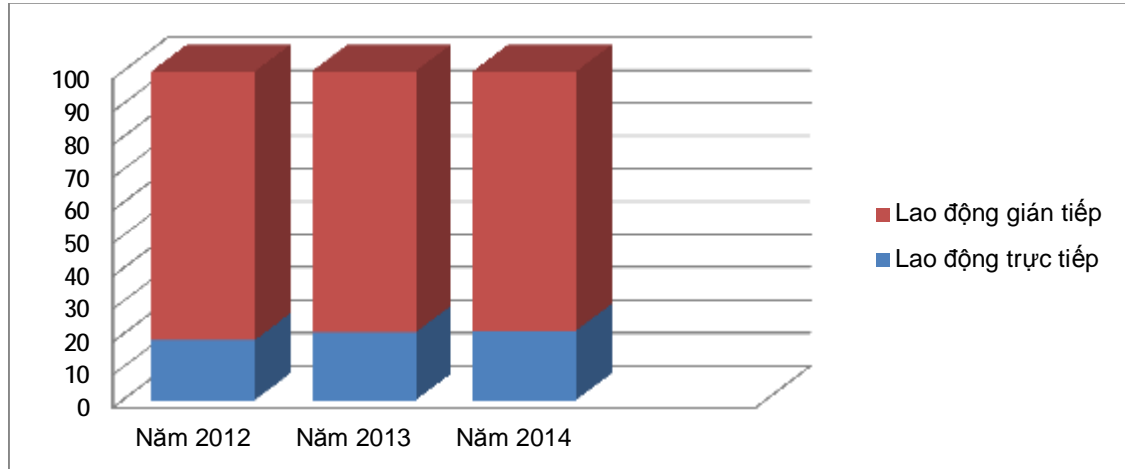
Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ thấp. Lao động có trình độ đại học với 23,18% chủ yếu tập trung ở bộ phận văn phòng là lao động gián tiếp. Chiếm phần lớn là tỷ trọng lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm 61,58%. Còn lại là lao động học nghề. Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ có trình độ chuyên môn là rất cần thiết.

**Bảng 2.3. Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực**

Tiêu chí	2012		2013		2014	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số CB-CNV	147	100	150	100	151	100
Cơ cấu giới tính						
- Nam	94	63,9%	95	63,3%	92	60,9%
- Nữ	53	36,1%	55	36,7%	59	39,1%
Cơ cấu độ tuổi						
<30	75	51%	76	50,6%	79	52,3%
30- 45	50	34%	51	34%	50	33,1%
46- 50	20	13,6%	21	14%	20	13,2%
>50	2	1,4%	2	1,4%	2	1,4%
Cơ cấu tính chất lao động						
- Lao động Gián tiếp	30	18,3%	31	20,6%	33	21,2%
- Lao động trực tiếp	117	81,7%	119	79,4%	118	78,8%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính Công ty)

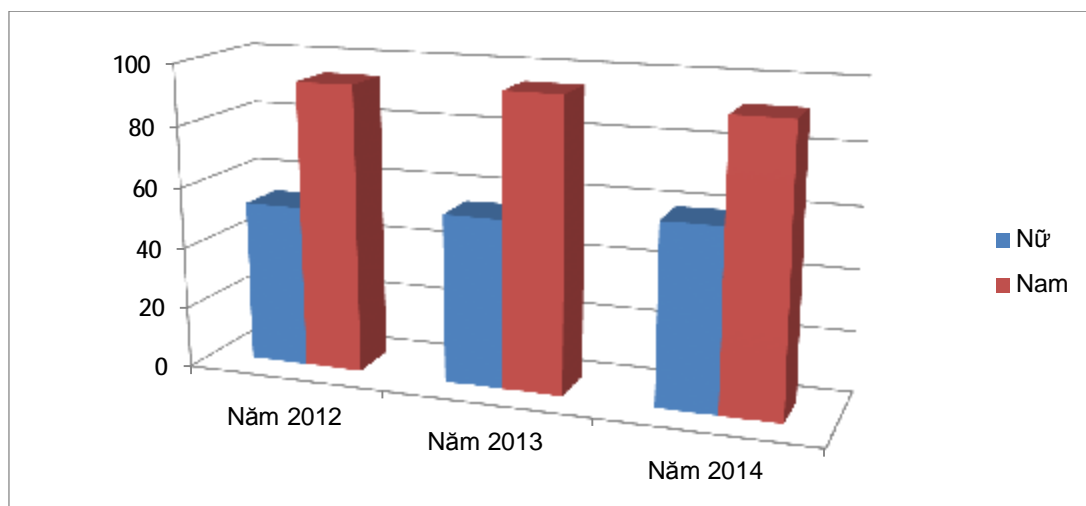
- Trước hết là cơ cấu lao động theo phân công lao động



**Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo phân công lao động**

Nguồn lao động của Công ty qua các năm có sự ổn định, lao động tăng không đáng kể. Có sự tăng nhẹ từ năm 2012 tới 2014 với tốc độ tăng 1,02% tương ứng với 4 người, trong đó lao động gián tiếp tăng 1,1 lần so với năm 2012 tương ứng tăng 3 lao động. Công ty tập trung là kinh doanh sản xuất với 28 cửa hàng xăng dầu và 2 cửa hàng chuyên doanh nên lao động trực tiếp chiếm đa số với 118 lao động năm 2014.

- Cơ cấu lao động theo giới tính:



**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Nhìn vào biểu đồ trên, xét về mặt giới tính, trong cả 3 năm 2012, 2013, 2014 lực lượng lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Nhìn chung tỷ trọng này không có sự thay đổi đáng kể sau mỗi năm do đặc thù tính chất công việc độc hại nguy hiểm nên lao động nam được sử dụng chủ yếu.

Xét về độ tuổi, người lao động làm việc tại Công ty đa phần là lao động trẻ dưới 45 tuổi chiếm 85,4%, chỉ 1,4% là lao động trên 50 tuổi. Do đặc thù công việc thuộc ngành nghề độc hại nên tuổi về hưu của nam là 55, nữ là 50 vì vậy chỉ có 1,4 % là lao động trên 50 tuổi. Như vậy, hiện nay Công ty đang có một lực lượng lao động khá trẻ, có kinh nghiệm, đang ở độ chín của tuổi lao động, đó có thể coi là một thế mạnh trong việc cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường.

## **2.2. Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái**

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

Qua thời gian nghiên cứu tại Công ty cho thấy Công ty chưa tiến hành các hoạt động tiến hành xác định nhu cầu của người lao động làm căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động.

Quan điểm của Ban lãnh đạo Công ty với công tác tạo động lực cho người lao động rất chung chung đó là thực hiện tốt các chính sách quản trị nguồn nhân lực, phấn đấu nâng cao tiền lương. Như vậy, không tiến hành xác định nhu cầu của người lao động thì các biện pháp đưa ra sẽ không tập trung vào thỏa mãn được mong muốn, nhu cầu người lao động dẫn đến không những không tạo được động lực mà còn có thể gây lãng phí nguồn lực.

Mặt khác, do không tiến hành xác định nhu cầu người lao động nên Công ty chưa đánh giá được nhu cầu nào là nhu cầu cấp bách của phân lớn

người lao động trong Công ty, nhu cầu của phần lớn nhóm đối tượng ví dụ như nhu cầu của người quản lý, nhu cầu của công nhân.

Để xem xét các biện pháp tạo động lực của Công ty đã áp dụng đúng các thứ tự ưu tiên về nhu cầu của người lao động hay chưa, thông qua cuộc điều tra bằng bảng hỏi, tác giả đã tiến hành xác định nhu cầu theo cấp độ từ thấp tới cao của người lao động

**Bảng 2.4: Đánh giá nhu cầu của người lao động theo mức độ quan trọng**

STT	Yếu tố	Mức quan trọng		
		Lãnh đạo phòng ban	Khối văn phòng	Khối cửa hàng
1	Thu nhập cao	2	1	1
2	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	5	3	6
3	Công việc có cơ hội thăng tiến	9	5	7
4	Công việc ổn định	1	2	2
5	Điều kiện làm việc tốt	3	4	3
6	Được chủ động trong công việc	4	8	9
7	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	7	6	8
8	Ghi nhận thành tích trong công việc	10	10	4
9	Chế độ đãi ngộ tốt	6	7	5
10	Công việc thú vị, thách thức	8	9	10

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty, tác giả)

Theo bảng 2.4 có thể nhận thấy mức độ quan trọng của người lao động ở các vị trí công việc khác nhau và sự khác biệt về nhu cầu hiện nay của người lao động trong từng bộ phận. Đối với người lao động làm ở khối cửa hàng nhu cầu thu nhập vẫn là quan trọng nhất, tiếp theo là công việc ổn định, phù hợp và điều kiện làm việc tốt. Công nhân bán hàng chủ yếu là lao động

trẻ, họ cần mức thu nhập để đảm bảo cuộc sống, bên cạnh đó vì điều kiện làm việc trong môi trường lao động độc hại nguy hiểm, tiếp xúc với hóa chất độc hại nên họ có nhu cầu cao về điều kiện làm việc, các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo sức khỏe. Để tạo động lực cho người lao động ở nhóm này, Công ty nên tập trung vào chính sách lương, thưởng, phúc lợi luôn cải thiện điều kiện làm việc giúp thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, đối với khối văn phòng nhu cầu của người về thu nhập cao, công việc ổn định, công việc đánh giá đúng năng lực. Họ luôn mong muốn được phân công nhiệm vụ rõ ràng, tạo điều kiện cho lãnh đạo phòng ban bộ phận chức năng thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của mình trong phạm vi cho phép.

Như vậy để tạo động lực cho người lao động có hiệu quả, Công ty cần quan tâm tới các biện pháp nhằm thỏa mãn những nhu cầu được đánh giá là quan trọng nhất của người lao động bao gồm: đảm bảo thu nhập cao cho người lao động, sắp xếp, bố trí năng lực phù hợp với năng lực, sở trường và không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động... Bên cạnh đó Công ty cũng nên có những chính sách tạo động lực khác nhau đối với từng nhóm đối tượng.

### ***2.2.3. Thực hiện các biện pháp tạo động lực vật chất***

*\* Nguyên tắc xây dựng và phân bổ quỹ tiền lương:*

Hàng năm khi giao kế hoạch tiền lương của Tập đoàn Petrolimex:

$QTK\ KH\ 2015 = MTL\ BQKH\ 2015 * NSLĐ\ KH\ 2015 * 12\ tháng$

Trong đó:

- MTL BQKH 2015: là mức lương bình quân thực hiện năm 2015 đối với từng hoạt động sản xuất kinh doanh và được xác định như sau:

+ NSLĐ KH năm 2015 tăng so với NSLĐ TH năm 2014: NSLĐ tăng 1%, MTL BQKH 2015 tăng 0,95% so với MTL BQTH 2014.

+ NSLĐ KH năm 2015 giảm so với NSLĐ TH năm 2014: NSLĐ giảm 1%, MTL BQKH 2015 giảm 1% so với MTL BQTH 2014.

- Cách phân bổ quỹ tiền lương

QTL để tạm ứng hàng tháng cho người lao động tối đa bằng 80% quỹ tiền lương kế hoạch được Tập đoàn giao; Trong đó:

- Trích 6% QTL để nộp BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động; Trả lương thời gian...

- Trích 3% QTL chia cho cả năm để trả lương hiệu quả công việc cho người lao động.

- QTL giao kế hoạch (Vgkh) đối với các đơn vị tối đa bằng 71% QTL kế hoạch được tập đoàn giao.

=> Với các quyết toán quỹ tiền lương hiện nay của Công ty có tác dụng thúc đẩy rất lớn tới động lực của người lao động. Nó thể hiện như sau:

Công ty thực hiện phân bổ hạch toán quỹ tiền lương để thực hiện quản trị chi phí tiền lương theo phương thức bán hàng. Trên nguyên tắc quỹ tiền lương hoạt động SXKD tăng, giảm theo mức độ tăng, giảm NSLĐ thực hiện quy đổi của hoạt động SXKD năm 2015 so với NSLĐ kế hoạch năm 2015. Có nghĩa là, nếu NSLĐ thực hiện cao hơn NSLĐ kế hoạch thì tiền lương tăng.



**Bảng 2.5. Kế hoạch tiền lương hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2015**

Số TT	CHỈ TIÊU	THỰC HIỆN NĂM 2014						KẾ HOẠCH NĂM 2015						GHI CHÚ		
		Lao động TT SD (người)	Chi tiêu hoạt động SXKD		NSLĐ theo sản phẩm quy đổi (m3/lđ)	QUỖ TIỀN LƯƠNG (1000 đ)	TL bình quân (1000 đ/lđ/th)	Lao động kế hoạch (người)	Chi tiêu hoạt động SXKD		NSLĐ theo sản phẩm quy đổi	% NSLĐ theo sản phẩm quy đổi KH so với TH 2014	QUỖ TIỀN LƯƠNG (1000 đ)		TL bình quân (1000 đ/lđ/th)	% Tiền lương KH so với TH 2014
			Sản lượng (m3;tấn); doanh thu (1000 đ); m3km	Lợi nhuận (tr đồng)					Sản lượng (m3;tấn); doanh thu (1000 đ); m3km	Lợi nhuận (tr đồng)						
1	2	3	4	5	6	7	8=7/3/12 <sup>th</sup>	9	10	11	12	13=12/6	14	15	16	17
<b>A</b>	<b>Hoạt động SXKD</b>	<b>147</b>		<b>-339</b>		<b>9,624,000</b>	<b>5,456</b>	<b>149</b>		<b>1,372</b>			<b>9,561,983</b>	<b>5,348</b>	<b>98.0</b>	
<b>B</b>	<b>PHÂN BỐ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG</b>															
<b>I</b>	<b>KINH DOANH XĂNG DẦU</b>	<b>131</b>	<b>48,201</b>	<b>-1,005</b>	<b>1,530</b>	<b>8,402,455</b>	<b>5,345</b>	<b>132</b>	<b>44,670</b>	<b>908</b>	<b>1526</b>	<b>99.7</b>	<b>8,444,461</b>	<b>5,331</b>	<b>99.7</b>	
1	Bán lẻ	110	36,727		1,669	6,926,306	5,247	111	37,850		1705	102.2	7,109,727	5,338	101.7	
4	Các hoạt động còn lại	21	11,474			1,476,149	5,858	21	6,820				1,334,734	5,297	90.4	
4.1	Bán buôn trực tiếp	2	1,043		522	127,440	5,310	1	120		120	23.0	50,400	4,200	79.1	
4.2	Bán Tổng đại lý, đại lý	17	10,431		614	1,093,346	5,360	18	6,700		372	60.6	1,028,971	4,764	88.9	
4.3	Vận tải nội bộ	2	641,000		2,671	255,363	10,640	2	641,000		2671	100.0	255,363	10,640	100.0	
<b>II</b>	<b>SXKD KHÁC VÀ DỊCH VỤ</b>	<b>16</b>	<b>22,580,402</b>	<b>666</b>	<b>2,022</b>	<b>1,221,545</b>	<b>6,362</b>	<b>17</b>	<b>20,653,359</b>	<b>464</b>	<b>1741</b>	<b>86.1</b>	<b>1,117,522</b>	<b>5,478</b>	<b>86.1</b>	
1	Kinh doanh DMN	11	17,925,498		2,281	858,182	6,501	11	14,878,163		1894	83.0	712,424	5,397	83.0	
2	Kinh doanh GAS	4	4,152,344		1,453	293,759	6,120	5	4,775,196		1337	92.0	337,897	5,632	92.0	
4	SXKD và dịch vụ khác	1	502,560		703	69,604	5,800	1	1,000,000		1400	199.1	76,028	6,336	109.2	
	Giữ hộ xăng dầu cho DN khác															
4.2	KD các hàng hoá khác	1	469,694		676	69,604	5,800	1	1,000,000		1400	207.1	61,620	5,135	88.5	
4.3	Dịch vụ khác		32,866		138	14,408							14,408			

Nguồn: Phòng TC- HC Công ty TNHH một thành viên Xăng dầu Yên Bái

### 2.2.3.1. Kích thích vật chất thông qua tiền lương

Công tác trả lương cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái được thực hiện đúng theo chính sách của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. Do đặc thù tính chất ngành nghề riêng biệt là sản xuất kinh doanh nên lao động của Công ty chủ yếu là công nhân lao động trực tiếp. Vì vậy hình thức trả lương áp dụng cho Công ty bao gồm cả hình thức trả lương thời gian và trả lương theo sản phẩm.

- Giao kế hoạch tiền lương đối với các đơn vị

Đối với văn phòng Công ty:

*Giao kế hoạch quỹ tiền lương cố định*

n

$$V_{cđi} = \sum_{i=1}^n (L_{tti} \times M_i) \times 12 \text{ tháng} \times 50\%$$

i=1

*Giao kế hoạch quỹ tiền lương sản phẩm*

$$QTL_{TH} = QTL \text{ sản lượng} \times \% \text{ HTKH}_{\text{công ty}}$$

Trong đó:- Ltti là lao động thực tế chức danh i.

- Mi là mức lương làm căn cứ giao kế hoạch

- n là số lao động thực tế của đơn vị.

- Trả lương theo thời gian:

Hình thức trả lương theo thời gian áp dụng cho khối văn phòng

Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào mức lương được xếp và ngày công làm việc thực tế của người lao động, mức độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch

V<sub>th</sub>

$$TL_i = \frac{V_{th}}{n} \times (M_i \times N_{ti})$$

n

$$\sum (M_i \times N_{ti})$$

$$i=1$$

Trong đó: - Vth: Quỹ tiền lương thực hiện trong tháng.

- Ni: là ngày công làm việc thực tế trong tháng của người thứ i.
- Mi: Mức tiền lương được xếp trong tháng của người thứ i.

Việc trả lương theo thời gian cho khối văn phòng sẽ khuyến khích họ đi làm đầy đủ, đủ ngày công, đúng giờ. Khi làm việc theo thời gian giúp họ tập trung làm việc, đảm bảo được tiến độ làm việc. Tuy nhiên nếu chỉ trả lương thời gian cho khối văn phòng thì tình trạng người lao động lãng phí thời gian, tiền của, hiệu quả công việc chung của Công ty. Như vậy, tính tạo động lực cho khối văn phòng còn chưa cao. Chính vậy mà trong kế hoạch giao tiền lương công ty thực hiện giao 50% theo kế hoạch và 50% theo doanh thu, sản lượng.

- Trả lương theo sản phẩm:

- Đối với các cửa hàng xăng dầu:

Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào mức lương được xếp, sản lượng bán ra quy đổi của từng người, QTL thực hiện của đơn vị:

Vth

$$TL_i = \frac{\text{-----}}{n} \times (M_i \times H_{wi})$$

n

$$\Sigma (M_i \times H_{wi})$$

i=1

Trong đó: - Hwi là hệ số năng suất quy đổi của người lao động thứ i

$$- H_{wi} = W_{thi} : W_{khi}$$

Trong đó: - Wthi là sản lượng thực hiện quy đổi của người thứ i

- Wkhi là sản lượng kế hoạch quy đổi của người thứ i:

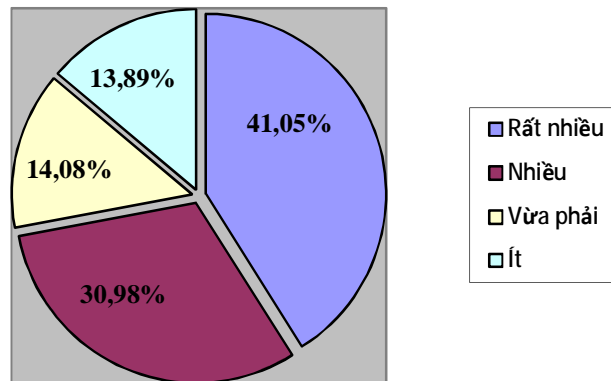
$$- W_{khi} = Q_{khi} : L_{ttkh}$$

Trong đó: - Qkhi là sản lượng kế hoạch quy đổi giao cho đơn vị i.

- Lttkh là lao động trực tiếp kế hoạch của đơn vị i.

Hình thức trả lương này gắn với kết quả lao động, năng suất, chất lượng lao động cá nhân. Với sản lượng thực hiện hàng tháng của từng cửa hàng thì người lao động sẽ biết mình hưởng lương bao nhiêu theo năng suất lao động thực hiện của từng người. Ai thực hiện sản lượng càng cao thì tiền lương càng cao. Nếu năng suất lao động thấp thì tiền lương của người lao động thấp. Hình thức trả lương này đã tạo động lực tốt cho người lao động. Tuy nhiên, cần có những chính sách quản lý phù hợp trong chế độ giá, thời giờ làm việc và chế độ độc hại khác để kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn, tránh những vi phạm trong kinh doanh thương mại.

Theo kết quả điều tra: có 41,05% cho rằng tiền lương có tác động rất nhiều tới động lực làm việc, 30,98% cho rằng tiền lương tác động nhiều, 14,08% cho rằng tiền lương có tác động vừa phải, có 13,89% cho rằng tiền lương tác động ít tới động lực làm việc.



**Biểu 2.3: Sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của người lao động**

Tiền lương của người lao động được gắn liền với trách nhiệm công việc. Trong bất cứ thời điểm nào thì tiền lương vẫn giữ vai trò quan trọng đối

với người lao động. Đó là nguồn thu nhập chính của họ. Tiền lương cao hay thấp, sự công bằng về mức lương, thu nhập có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Tiền lương bình quân hàng tháng qua các năm gần đây của người lao động như sau:

**Bảng 2.6: Tình hình thu nhập của cán bộ - công nhân viên trong Công ty**

Các tiêu chí	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	So sánh	
				2013/2012 (%)	2014/2013 (%)
Tiền lương bình quân	4402	5549	5694	126,1	102,6
Thu nhập bình quân	4776	5649	5931	118,3	104,9

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính của Công ty)

Qua bảng trên ta thấy, tiền lương bình quân tháng của cán bộ công nhân viên Công ty có sự thay đổi và luôn có xu hướng tăng lên qua các năm. Năm 2013 lương bình quân tăng 26,1% so với năm 2012 tương ứng 1,147,000 đ. Năm 2013 sản lượng bán lẻ của Công ty có sự tăng trưởng cao, năng suất lao động cao nên tiền lương của người lao động cũng tăng lên. Đến năm 2014 tăng 2,6% do hoàn cảnh khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, sản lượng tụt giảm, tuy nhiên công ty tiết kiệm các khoản chi phí để giữ được mức lương cho người lao động để đảm bảo chi tiêu cuộc sống cho bản thân và gia đình của người lao động.

Qua thống kê và khảo sát của Cục thống kê tỉnh Yên Bái, hiện nay mức lương trung bình của người lao động trong các công ty TNHH 1 TV có 100% vốn Nhà nước từ 4,1 – 6,0 triệu đồng. Tiền lương của người lao động tại Công ty Xăng dầu Yên Bái luôn được đảm bảo và được xếp vào mức lương khá so với các doanh nghiệp trong tỉnh.

Tuy nhiên tiền lương chưa thực sự phát huy hết vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên, mức lương của công nhân so với các Công ty khác trong tập đoàn Petrolimex còn ở mức trung bình chưa thực sự đáp ứng được toàn bộ nhu cầu của người lao động, trong khi đó sức cạnh tranh của thị trường ngày càng lớn. Nghiên cứu khảo sát sự hài lòng về mức thu nhập của người lao động trong Công ty thu được như sau:

**Bảng 2.7. Ý kiến của người lao động về mức lương của Công ty**

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các quy định đề xét tăng lương là hợp lý	34,3	29,8	10,1	12,5	13,3
2	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty.	27,2	31,1	21,2	11,0	9,5
3	Các tiêu chí bình xét lương được đánh giá rõ ràng, minh bạch	12,5	30,4	25,0	20,7	11,4
4	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/ chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho Công ty	56,8	22,3	15,9	2,5	2,5
5	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	22,5	30,4	12,5	26,8	7,8
6	Tiền lương phân chia phù hợp với các chức danh công việc	28,7	33,2	14,9	8,9	12,3
7	Tiền lương trả đúng thời hạn	23,7	54,7	11,7	5,7	4,2

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty, tác giả)

Đánh giá người lao động về các khía cạnh của công tác tiền lương thì 33,2% người được hỏi hài lòng với tiền lương phân chia phù hợp với chức

danh công việc, 54,7 % hài lòng với thời hạn trả lương. Tuy nhiên còn một tỷ lệ số người được hỏi không hài lòng. Cụ thể 26,8% không hài lòng với tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc, 20,7% và 12,5% trả lời không hài lòng với các tiêu chí bình xét lương được đánh giá rõ ràng, minh bạch và các quy định để xét tăng lương là hợp lý.

Chính điều này mà người làm nghiệp vụ chuyên môn cần đánh giá và tiếp thu ý kiến của người lao động và giải đáp những thắc mắc của người lao động, có thể họ chưa hiểu được cách tính lương của Công ty, cách giao kế hoạch cho từng cửa hàng, cần làm rõ các vấn đề để mọi người hiểu được bản chất vấn đề nếu không nó sẽ là nguyên nhân triệt tiêu động lực lao động và giảm gắn bó động lực lao động với Công ty.

*\* Trả lương làm thêm giờ:*

Không áp dụng chế độ làm thêm giờ đối với viên chức quản lý Công ty (Chủ tịch, Giám đốc; Phó giám đốc; Kế toán trưởng); Công nhân làm việc trả lương theo đơn giá khoán.

Đối với những người giữ chức vụ lãnh đạo (Trưởng phòng, Phó trưởng phòng nghiệp vụ; Trưởng, Phó các đơn vị trực thuộc) trường hợp đặc biệt làm thêm giờ phải được sự đồng ý của Giám đốc Công ty.

Những người lao động làm thêm giờ mà Công ty không bố trí cho nghỉ bù được, thì người lao động được hưởng lương làm thêm giờ theo quy định của Pháp luật lao động.

+ Người lao động làm việc ban đêm được trả thêm 30% tiền lương làm việc ban ngày. Nếu làm thêm giờ vào ban đêm thì người lao động còn được trả thêm 20% tiền lương làm việc vào ban ngày.

Việc làm thêm giờ phải có xác nhận của Phòng quản lý và được Giám đốc Công ty phê duyệt. Trường hợp làm thêm giờ đã được Công ty bố trí cho

ngiht bù thì chỉ đượ hưởn phần chên lệch tiên lượm so với ngày làm việc bình thường.

### 2.2.3.2. Kích thích vật chất thông qua tiên thưởng

Đối với người lao độn tiên thưởng có vai trò đặc biệt quan trọng, nó thể hiệ sự đón góp của người lao độn cho Công ty trong thời gian công tác. Đối với người lao độn hoàn thành tốt công việc thì tiên thưởng là phần thưởng xứng đánđ để tuyên đươn nhữn cónghiến, đón góp của họ, đônghời nó mang ý nghĩa tinh thần rất lớn, giúp người lao độn càng ngày càng hăng say đón góp và cónghiến trong hoạt độn sản xuất kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy, tiên thưởng là công vụ kinh tế tạo độn lực hiệ quả nhất cho người lao độn.

Hàng năm trên cơ sở quy định về chế đỘ thi đũa khen thưởng trong Quy chế thi đũa khen thưởng của Công ty, Giám đốc đã thành lập Hội đôngh thi đũa khen thưởng để bình xét thi đũa cho cán bộ công nhân viên và trao đỏi với Chủ tịch Công đôngh xét thưởng hoàn thành kế hoạch cho các đơn vị và các cá nhân có thành tích xuất sắc trong hoạt độn sản xuất kinh doanh.

a) Thưởn quý:

Hình thức khen thưởng đượ trả theo hiệ quả công việc quý của từng người lao độn. Xếp theo hệ số thành tích A,B,C,D.

$$TL_{hq_i} = \frac{V_{hq}}{\sum_{i=1}^n H_i} \times H_i$$

Trong đó :

+  $TL_{hq_i}$  : Tiên lượm hiệ quả của người lao độn.

+  $V_{hq}$  : Quĩ tiên lượm hiệ quả.



+ Hi: Hệ số mức độ hoàn thành cá nhân.

Hệ số mức độ hoàn thành cá nhân :

A: Hệ số 1,5; B : Hệ số 1,2; C : Hệ số: 1,0 D: Hệ số: 0,7

Có thể thấy, ngoài tiền lương hàng tháng thì tới cuối quý người lao động sẽ nhận được tiền thưởng theo hiệu quả công việc cho những người lao động đạt chỉ tiêu sản lượng, hoàn thành nhiệm vụ đề ra. Tuy nhiên việc thưởng quý chưa thực sự tạo động lực cho người lao động. Tổng quỹ tiền thưởng hàng quý bằng 3% tổng quỹ tiền lương và việc đánh giá cho người lao động tại văn phòng chỉ mang tính định tính, chưa lượng hóa được khối lượng công việc của từng người để đánh giá, trong khi đó công nhân bán lẻ xăng dầu lại mang tính định lượng, theo tỷ lệ phần trăm sản lượng mà họ đạt được trong quý nên số lao động trực tiếp được thưởng ít hơn so với lao động khối văn phòng. Do đó, chưa thực sự kích thích chính xác theo hiệu quả công việc của người lao động.

b) Khen thưởng cuối năm.

- Khen thưởng từ quỹ khen thưởng:

Công ty xây dựng quy chế khen thưởng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên. Nguồn kinh phí: Trích từ quỹ thi đua khen thưởng của Công ty. Mức trích lập, sử dụng và hạch toán Quỹ thi đua khen thưởng thực hiện theo quy định hiện hành của Nhà nước, Tập đoàn và quy định của Công ty.

Trong phong trào thi đua của Công ty được duy trì và tổ chức thường xuyên như: Thi đua lao động sáng tạo, kinh doanh giỏi, quản lý tốt. Tích cực học tập nâng cao trình độ nhận thức. Phát động toàn đơn vị phấn đấu hoàn thành vượt mức kế hoạch và chương trình công tác chuyên môn. Đảm bảo toàn vệ sinh lao động, an toàn phòng chống cháy nổ, an toàn về tài sản, hàng hoá, tài chính. Đảm bảo môi trường làm việc xanh - sạch - đẹp.

- Tổng kết phong trào thi đua năm 2014, Công ty có: 97 Lao động Tiên tiến, 9 Chiến sỹ Thi đua cơ sở, 5 Tập thể Lao động xuất sắc, 7 Tập thể Lao động Tiên tiến. Tổng số tiền thưởng đã chi trong năm 2014 là 97 triệu đồng cho các cá nhân, tập thể có thành tích. Số tiền này thể hiện sự quan tâm, thực hiện đúng chính sách của Công ty trong hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

\* Thưởng từ quỹ tiền lương còn lại: Với kế hoạch giao của Tập đoàn thực hiện chi trả 80% tiền lương trong năm, 20% để chi trả còn lại vào cuối năm

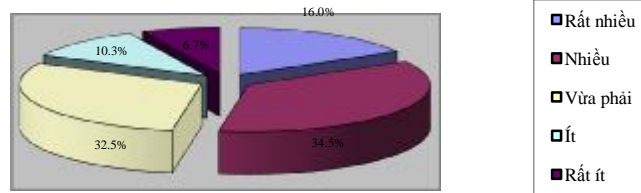
- Đối tượng áp dụng: Cán bộ công nhân viên ký hợp đồng lao động 3 tháng trở lên.

- Công thức tính: Được phân phối cho người lao động theo mức lương chức danh công việc, hạng thành tích năm và ngày công làm việc thực tế của người lao động và xác định theo công thức:

$$Ti = \frac{Qt}{\sum_{i=1}^n (MixNixKi)} \cdot x(HixNixKi)$$

Hình thức khen thưởng của Công ty chủ yếu áp dụng bằng tài chính, ngoài ra Công ty còn có các hình thức khen thưởng khác như khen ngợi trong các cuộc họp, nêu gương trong toàn Công ty.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, được khen thưởng, động viên kịp thời là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới động lực làm việc của người lao động.



**Biểu đồ 2.4 : Khen thưởng, động viên kịp thời có tác động lên động lực làm việc cho người lao động**

Số liệu ở biểu đồ cho thấy: có 24,98% ý kiến cho rằng khen thưởng động viên kịp thời có tác động rất nhiều đến động lực làm việc của người lao động, 44,16% ý kiến cho rằng khen thưởng động viên kịp thời có tác động nhiều đến động lực làm việc của người lao động, 25,17% ý kiến cho rằng tác động vừa phải, chỉ có 5,7% ý kiến cho rằng có tác động ít.

**Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về công tác trả thưởng**

	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao người lao động	16	34,5	32,5	10,3	6,7
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	18,5	31,7	33,8	10,7	5,3
3	Thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý	23,8	29,5	26,7	11,1	8,9
4	Tiêu chí đánh giá khen thưởng rõ ràng, minh bạch	29,1	31,2	24,9	9,3	5,5
5	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	23,0	31,6	25,2	10,3	9,9

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty, tác giả)

Để kiểm tra mức độ hài lòng của người lao động với mức thưởng của Công ty, câu hỏi được khảo sát qua bảng hỏi của tác giả và thu được kết quả như sau:

Có 34.5% người lao động hài lòng chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao người lao động, chứng tỏ mức thưởng của Công ty đã làm đa số người lao động hài lòng là do: So với các công ty khác trong tỉnh thì Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái với công việc ổn định, mức thu nhập xếp vào dạng khá trong khối doanh nghiệp tỉnh, đồng thời khi năng suất lao động cao thì tiền lương quyết toán với Tập đoàn tăng thêm, do đó chia thưởng cuối năm của Công ty cũng khá hợp lý. Ngoài chia thưởng từ quỹ tiền lương, cán bộ công nhân viên còn được thưởng từ quỹ khen thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Còn 6,7% chưa hài lòng với mức thưởng rơi vào các đối tượng mới tham gia công tác, họ chưa có nhiều đóng góp cho công ty về thời giờ làm việc nên được thưởng thấp hơn, và với những cá nhân tự thấy mình có đủ điều kiện được thưởng của Công ty mà chưa được xét tới.

#### *2.2.3.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ*

Bên cạnh tiền lương và tiền thưởng, thì phúc lợi và dịch vụ cũng có tác động rất lớn tới công tác tạo động lực cho người lao động.

- Bảo hiểm xã hội

Theo quy định của Nhà nước các doanh nghiệp phải có trách nhiệm và nghĩa vụ đóng BHXH cho người lao động tại doanh nghiệp mình. Khi tham gia BHXH, người lao động phải trích một khoản phí nộp vào quỹ BHXH, khi gặp rủi ro, bất hạnh như: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động làm cho chi phí gia đình tăng lên hoặc phải ngừng làm việc tạm thời. Do vậy thu nhập của gia đình bị giảm, đời sống kinh tế lâm vào tình cảnh khó khăn, túng quẫn. Nhờ có

chính sách BHXH mà họ được nhận một khoản tiền trợ cấp đã bù đắp lại phần thu nhập bị mất hoặc bị giảm để đảm bảo ổn định thu nhập, ổn định đời sống. Ngoài việc đảm bảo đời sống kinh tế, BHXH tạo được tâm lý an tâm, tin tưởng. Khi đã tham gia BHXH góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động đem lại cuộc sống bình yên, hạnh phúc cho nhân dân lao động.

Đối với các doanh nghiệp, khi những người lao động không may gặp rủi ro thì đã được chuyển giao cho cơ quan BHXH chi trả. Nhờ vậy tình hình tài chính của các doanh nghiệp được ổn định hơn. Hệ thống BHXH đã bảo đảm ổn định xã hội tạo tiền đề để phát triển kinh tế thị trường.

Chính vì thế, trong những năm qua Công ty luôn thực hiện đầy đủ về quy định BHXH, thực hiện đúng tỷ lệ bảo hiểm cho người lao động. Công tác bảo hiểm luôn được quan tâm đúng và kịp thời, để nhằm mục đích tạo sự tin tưởng, yên tâm cho người lao động. Đó cũng là một chiến lược đúng đắn vừa tuân thủ Pháp luật, vừa tạo động lực cho người lao động trong Công ty.

- Phúc lợi

Công ty với tính chất đặc thù là ngành độc hại, có rất nhiều yếu tố gây hại cho sức khỏe người lao động. Vì vậy, Công ty luôn coi trọng con người là trên hết, Công ty ngoài việc đóng BHXH đầy đủ còn mua bảo hiểm thân thể (Bảo hiểm PJICO) cho toàn bộ người lao động trong Công ty. Chi phí do Công ty thực hiện chi trả, với hình thức bảo hiểm này nếu người lao động phẫu thuật, tai nạn.... được chi trả một phần nào đó để giúp đỡ người lao động.

Ngoài ra, hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động 2 lần/ năm. Việc tổ chức khám định kỳ cho người lao động rất quan

trọng nó giúp doanh nghiệp đánh giá người lao động có đủ sức khỏe để thực hiện công việc mang tính chất độc hại này không? Việc phân loại sức khỏe tốt, khá, trung bình giúp Công ty đánh giá xem lao động này thực sự đáp ứng được yêu cầu của nghề không? Công ty thường tổ chức khám sức khỏe vào tháng 3 hàng năm, tại trung tâm Y tế dự phòng của Thành phố. Đợt khám được chia ra làm 2 ngày, để người lao động tại các cửa hàng thay nhau đi khám bệnh và đối với các cửa hàng ở xa có thể về khám kịp và thay ca bán hàng.

Công ty luôn quan tâm tới đời sống của người lao động đặc biệt là chế độ ngày nghỉ lễ tết. Công ty thường trích từ chi phí để thưởng cho tất cả người lao động với mức thưởng ngang nhau, tạo sự công bằng, bình đẳng. Đồng thời cũng là số tiền nhỏ tạo phần khởi cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Đặc biệt, đối với các chị em phụ nữ cũng luôn được Chính quyền và công đoàn ưu ái trong những ngày lễ đặc biệt như 8/3, 20/11, Công ty thường tổ chức cho các chị em tham quan du lịch, hoặc tổ chức giao lưu văn hóa văn nghệ, thể thao giữa các tuyến.

Công ty cũng xây dựng Thỏa ước lao động và nêu rõ Công ty tổ chức thăm hỏi cán bộ công nhân viên trong các trường hợp sau:\

**Bảng 2.9: Mức chi cho người lao động**

<b>STT</b>	<b>Thưởng/quà tặng ngày Tết</b>	<b>Đối tượng Lao động</b>	<b>Mức hưởng phụ cấp</b>
1	Ngày 30/4 & 1/5, 2/9, Tết Dương lịch, Giỗ tổ Hùng Vương, Tết âm lịch	- Tất cả CBNV đã ký HĐLĐ -	500.000 đ/người
2	Ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6 và Tết Trung thu	Con dưới 15 tuổi của CBNV trong Công ty	200.000 đ/cháu.

3	Thăm hỏi ốm đau	CBCNV Công ty (Không quá 2 lần/người/năm)	200.000 đ/lượt
4	Chi đám hiếu	Bố mẹ (Hai bên vợ hoặc chồng), vợ, chồng, con, CBCNV	500.000 đ/ người
5	Ngày 27/7	CBCNV là thương binh, gia đình liệt sỹ	500.000đ
6	Trợ cấp khó khăn, tai nạn rủi ro	CBCNV	500.000 đ
7	Chi chúc mừng ngày sinh nhật	CBCNV Công ty	150.000 đ/người
8	Chi thăm hỏi chúc mừng CBCNV khi cưới vợ hoặc chồng	CBCNV Công ty	500.000 đ/người
9	Chi tặng quà cho CBCNV trước khi nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí	+ Lãnh đạo Công ty: + Trưởng phòng, Phó trưởng phòng nghiệp vụ: + Trưởng, Phó các đơn vị trực thuộc:. + CBCNV-Lao động:	3.000.000 đ/người 2.000.000đ/người. 1.500.000đ/người 1.000.000đ/người.
10	Con của CBNV đạt thành tích học tập tốt cả năm	Đỗ thủ khoa các trường Đại học: + Học sinh giỏi cấp tỉnh trở lên; + Học sinh giỏi cấp huyện, Thành phố + Học sinh giỏi cấp cơ sở + Học sinh tiên tiến cả năm cấp cơ sở; Bé khỏe bé ngoan.	700.000 đ/ học sinh 500.000đ/học sinh. 300.000đ/học sinh. 200.000đ/học sinh. 100.000đ/học sinh

(Nguồn: Phòng TC- HC Công ty)

+ Căn cứ vào điều kiện kinh doanh và nguồn quỹ phúc lợi thực tế, Công ty xem xét chi cho CBCNV đi nghỉ mát, chi hỗ trợ bổ sung kiến thức học tập tại cơ sở đào tạo; chi hỗ trợ chi phí đi lại ngày lễ, tết và những khoản

chi có tính chất phúc lợi khác.... Tổng số các khoản chi phúc lợi trích từ chi phí kinh doanh trong 01 năm không quá 1 tháng lương bình quân. Các trường hợp chi cụ thể có thể trao đổi, thống nhất giữa Chính quyền và BCH Công đoàn cơ sở.

Hàng năm, Công ty thường tổ chức các chuyên tham quan, du lịch cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty. Qua mỗi chuyên đi giúp mọi người kết nối với nhau, mở mang hiểu biết, đặc biệt có thể giao lưu học hỏi kinh nghiệm giữa các Công ty trong Tập đoàn để hiểu biết và đúc rút kinh nghiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Như vậy, có thể nói hình thức phúc lợi và dịch vụ đa dạng đã góp phần quan trọng giúp người lao động yên tâm, gắn bó lâu dài với Công ty. Tuy nhiên, Công ty cũng luôn phải cân đối tài chính cho phù hợp để làm thế nào tạo động lực tốt nhất cho người lao động.

#### ***2.2.4. Thực hiện các biện pháp tạo động lực tinh thần***

##### ***2.2.4.1. Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc***

Công tác sắp xếp bố trí nhân viên được coi là hợp lý là khi lao động làm công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo và đúng sở trường của họ thì mới đem lại được sự hứng thú trong công việc. Hiện nay, công tác bố trí lao động được phụ trách bởi phòng Tổ chức – Hành chính và sự phối hợp với các trưởng phòng khác cùng thực hiện.

Việc định biên lao động của các cửa hàng phụ thuộc vào công tác giao sản lượng, khối lượng xăng dầu quy đổi để định biên lao động hợp lý. Đặc biệt, do đặc thù các cửa hàng nằm trải rộng trên địa bàn tỉnh, nên bố trí, sắp xếp lao động sao cho người lao động cảm thấy hài lòng vị trí làm việc của mình, năng lực của mình là điều không dễ dàng, có 43% “hoàn toàn hài lòng”,



25% “hài lòng”, 18% “bình thường”, 14% “ Không hài lòng”. Việc bố trí lao động gắn với năng lực, trách nhiệm công việc là yếu tố thúc đẩy người lao động luôn phải nâng cao tinh thần làm việc đặc biệt là công việc phục vụ người dân. Với trách nhiệm cao, người lao động sẽ cảm thấy được trọng dụng, các nhu cầu cao hơn về sự liên kết, chấp nhận trong tháp nhu cầu của Maslow được thỏa mãn, từ đó người lao động sẽ hết lòng nỗ lực vì công việc.

#### *2.2.4.2. Tạo cơ hội học tập phát triển*

\* Đào tạo: Là đơn vị sản xuất kinh doanh nên lãnh đạo công ty rất quan tâm tới việc bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên.

Đối tượng đào tạo là những người lao động ký hợp đồng lao động có thời hạn từ 12 tháng trở lên.

Người được cử đi đào tạo phải có những tiêu chuẩn sau:

- Phải thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm nội quy, kỷ luật Công ty
- Người lao động được đi đào tạo là người đang thực hiện hoặc sắp thực hiện những công việc phù hợp với nội dung khoá học.

Công tác đào tạo của công ty đã khuyến khích được người lao động làm việc và cố gắng để được cử đi học đào tạo nhằm nâng cao năng lực bản thân.

**Bảng 2.10: Mức độ hài lòng về công tác đào tạo**

Đơn vị tính: %

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	19,7	31,2	30,1	9,7	9,3
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	20,7	27,5	26,8	15,4	9,6
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	23,5	30,2	24,2	14,2	7,8
Hình thức đào tạo phong phú, đa dạng	16,2	39,4	30,3	8,7	5,4
Được Công ty tạo điều kiện học tập	26,8	36,1	21,1	7,5	8,6
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	14,7	38,0	25,1	15,1	7,2

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty, tác giả)

Hiện nay công tác đào tạo của Công ty rất được chú ý và quan tâm của Ban lãnh đạo nhưng chủ yếu là cử đi học đào tạo tại các nơi khác như học Cửa hàng trưởng, lớp học nâng cao nghiệp vụ, học nâng bậc.... tại Tập đoàn, hoặc các lớp được bố trí trong tỉnh. Đối với học tại Công ty chủ yếu chỉ mở các lớp an toàn lao động, vệ sinh lao động. Đối với công nhân bán lẻ xăng dầu không chú ý tới công tác đào tạo nhiều, họ tập trung vào công việc nhiều hơn là chú trọng học tập chính vì thế có tới 30,1% cảm thấy bình thường về công tác đào tạo. Có 19,7% hài lòng tập trung vào đội ngũ làm chuyên môn tại văn phòng, họ thường xuyên được cử đi bồi dưỡng khi có các thay đổi của chính sách Pháp luật, hay phần mềm tại doanh nghiệp đang sử dụng.

#### 2.2.4.3. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh nên tuổi đời của cán bộ công nhân viên tương đối trẻ, môi trường làm việc tốt, cơ hội thăng tiến, đề bạt. Hiện nay, cán bộ, các cửa hàng

trưởng công ty khá trẻ, ở nhiều trong độ tuổi 28 đến 35 tuổi. Có thể thấy đây là đội ngũ quản lý cửa hàng trẻ, năng động trong tìm kiếm thị trường cho cửa hàng mình.

Trong năm 2014, Công ty tiến hành bổ nhiệm mới 1 trưởng phòng Tổ chức – hành chính, 2 cửa hàng trưởng cửa hàng xăng dầu, 2 cửa hàng trưởng Cửa hàng Kinh doanh thương mại và Dịch vụ Tổng hợp.

Bổ nhiệm lại 2 phó trưởng phòng và 5 cửa hàng trưởng xăng dầu.

Tuy nhiên, việc đề bạt vẫn còn một số hạn chế: nhân viên trẻ kinh nghiệm quản lý điều hành còn hạn chế, một số người thiếu ý chí phấn đấu do vậy một số vị trí quản lý còn khuyết mà chưa đề bạt được ai.

#### *2.2.4.4. Xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, tích cực.*

- Trong một tập thể lao động thì bầu không khí tâm lý trong tập thể đó có một ý nghĩa quan trọng, nó quyết định sự phát triển, cố kết hay xung đột của các thành viên trong tập thể. Trong hoạt động lao động sản xuất thì bầu không khí tâm lý là nhân tố thúc đẩy hay kìm hãm năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Trong thực tế sản xuất cho thấy rằng, ở mọi tập thể với bầu không khí tâm lý càng tích cực bao nhiêu, cá nhân trong tập thể quan hệ với nhau thân thiện bao nhiêu thì khối lượng và chất lượng sản phẩm càng cao bấy nhiêu mối quan hệ của con người với lao động càng tốt hơn, việc thực hiện các quy chế lao động như kỷ luật lao động, ý thức trách nhiệm của từng cá nhân đối với sản phẩm của mình, việc đảm bảo an toàn lao động ở tập thể đó càng tốt bấy nhiêu.

- Công ty luôn đề cao các ứng xử với nhau dựa trên sự tin cậy, lòng nhiệt huyết, tinh thần trách nhiệm và sự lạc quan.

Mức độ hợp tác chỉ có thể đạt được trong môi trường tin cậy, nhiệt huyết, trách nhiệm và lạc quan. Mọi người làm việc trong một môi trường hợp tác quanh các mục tiêu chung để tạo lực đẩy cho việc kinh doanh của Công ty. Để mối quan hệ tổ nhóm năng động này phát huy được sức mạnh, mỗi người phải thực hiện hết trách nhiệm của mình đầy nhiệt huyết và được yên tâm rằng người khác cũng thực hiện như mình. Đặc biệt mỗi cửa hàng thì lao động được phân theo ca trực nên sự phối hợp giữa các thành viên của cửa hàng rất quan trọng.

Công ty luôn tạo cho nhân viên có quyền được góp ý những nội quy, quy chế, kế hoạch của Công ty. Thông qua Hội nghị người lao động, đóng góp ý kiến của công nhân thông qua cửa hàng trưởng tại các cuộc họp giao ban, họp định kỳ. Ban lãnh đạo và các phòng ban trực thuộc đánh giá tình hình và có những câu trả lời trực tiếp cho người lao động một cách xác đáng nhất.

Công ty luôn coi trọng công nhân viên của Petrolimex như một nguồn tài nguyên quý giá: Công ty cam kết môi trường làm việc thông qua các chương trình được đề ra nâng cao và khen thưởng cho các thành tựu cá nhân cũng như nhóm.

**\* Điều kiện làm việc**

Ban lãnh đạo Công ty đặt yêu cầu môi trường làm việc an toàn cho người lao động lên hàng đầu. Ngay từ khi bắt đầu chọn vị trí cửa hàng xây dựng, Ban lãnh đạo Công ty cùng với các chuyên viên lao động, bảo hộ lao động nghiên cứu vị trí, cách thức bố trí cửa hàng, nơi làm việc hợp lý tránh được các yếu tố: cháy nổ, hơi khí độc, bụi, rung.... Các cửa hàng phải đáp ứng được các yếu tố nghiêm ngặt phòng chống cháy nổ, môi trường, hệ thống kỹ thuật xăng dầu thường xuyên được kiểm định, bảo dưỡng, sửa chữa máy

móc. Công ty tiến hành trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ, đảm bảo các thông số kỹ thuật, bố trí nơi làm việc phù hợp với điều kiện sản xuất nhằm đảm bảo an toàn lao động cho người lao động.

Trang thiết bị bảo hộ lao động cho người lao động, đặc biệt là lao động trực tiếp, Công ty đã trang bị cho người lao động các thiết bị bảo hộ lao động cá nhân:

**Bảng 2.11: Trang thiết bị bảo hộ lao động năm 2014**

TT	Tên phương tiện	ĐVT	Số lượng	Trị giá (đ)	Ghi chú
1	Mũ cứng	Cái	137	8,905,000	
2	Áo mưa	Cái	137	8,905,000	
3	Dày vải	Đôi	129	8,514,000	
4	Găng tay bạt	Đôi	2.832	22,656,000	
5	Khẩu trang	Cái	1.548	9,288,000	
6	Quần áo BHLĐ mùa hè	Bộ	250	130,000,000	
7	Quần áo BHLĐ mùa đông	Bộ	125	74,513,000	
8	Áo đồng phục mùa hè	Cái	108	45,408,000	
	<b>Cộng</b>			<b>308,189,000</b>	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính Công ty)

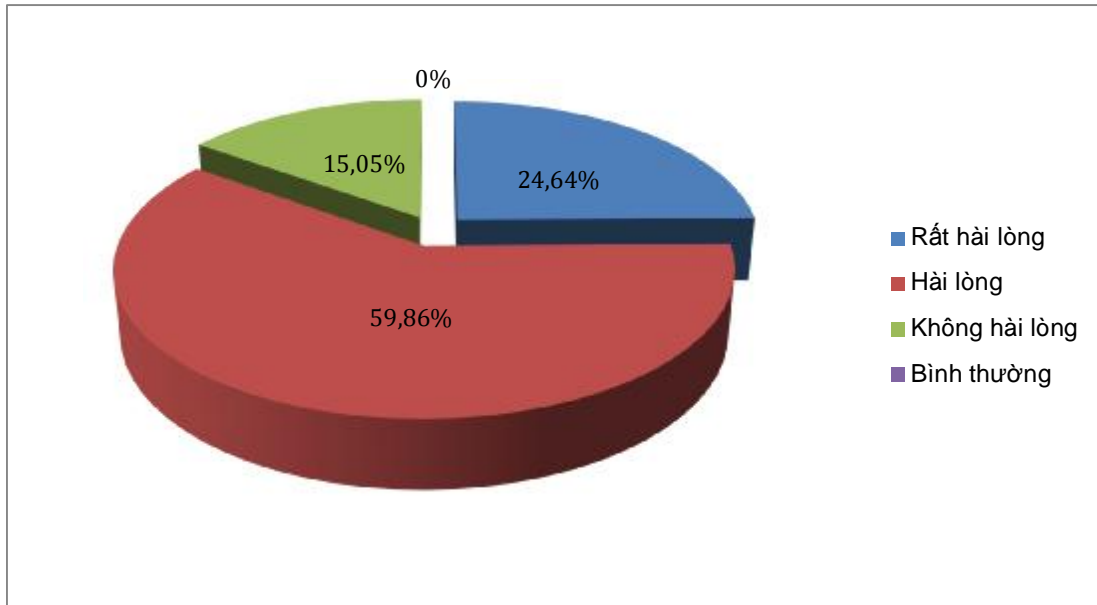
- Bồi dưỡng độc hại + Vệ sinh lao động trong 12 tháng năm 2014

**Bảng 2.12: Bồi dưỡng độc hại + vệ sinh lao động năm 2014.**

TT	Tên hàng	ĐVT	Số lượng	Trị giá (đ)	Ghi chú
1	Sữa đặc có đường	Hộp	12.943	323,046,000	
2	Xà phòng Omo (800g)	Gói	505	34,845,000	
	<b>Cộng</b>			<b>357,891,000</b>	

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính Công ty)

Những trang thiết bị này cơ bản đã giúp người lao động tránh khỏi những tác nhân độc hại, nguy hiểm.



**Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của mẫu về điều kiện làm việc**

Theo số liệu điều tra, ta thấy người lao động tại Công ty đã khá hài lòng với điều kiện làm việc của mình, 24,64% người lao động rất hài lòng với việc cung cấp đầy đủ các phương tiện máy móc, thiết bị phục vụ công việc với nơi làm việc đảm bảo tính an toàn. Hệ thống cửa hàng rộng rãi, đạt tiêu chuẩn nghiêm ngặt về kiểm định chất lượng. Theo ý kiến của công nhân làm việc, môi trường làm việc tại các cửa hàng khá thoải mái, không bị gò bó. Với 15,05% người lao động không hài lòng với điều kiện làm việc ở Công ty chủ yếu là lao động trẻ mới vào làm việc chưa thích nghi với lịch làm việc ca kíp, trực đêm tại cửa hàng.

#### 2.2.4.3. Phong cách lãnh đạo

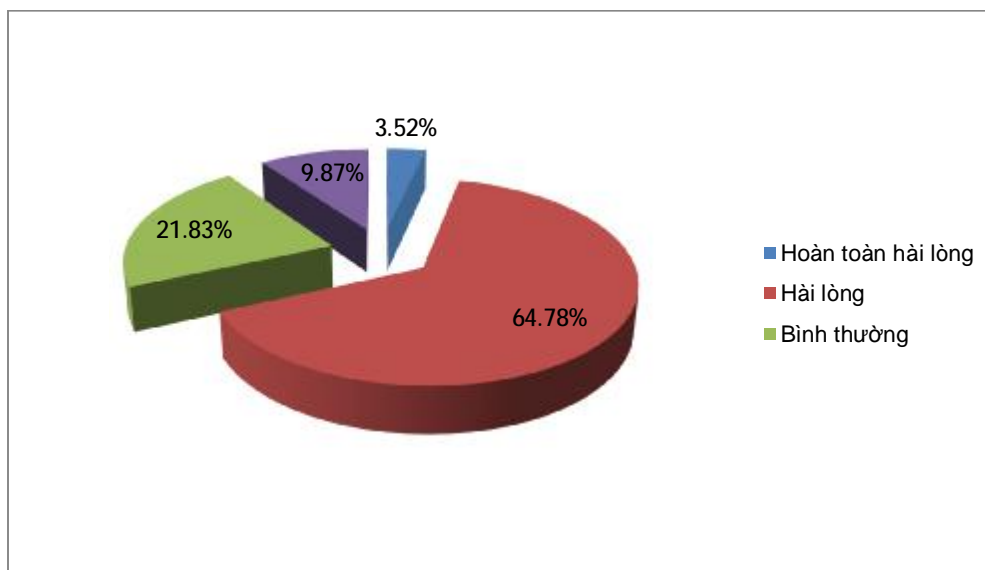
Phong cách lãnh đạo không chỉ thể hiện về mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo, quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển, tác động người khác của người lãnh đạo.

Ban lãnh đạo của công ty tạo cho mình một phong cách lãnh đạo cởi mở, gần gũi với nhân viên trong giao tiếp nhưng trong công việc luôn quyết đoán và rõ ràng. Lãnh đạo luôn điều hòa các mối quan hệ của mình với người dưới quyền và phát huy tinh thần đoàn kết thân ái với nhau. Tuy nhiên trong công việc quan trọng thì Giám đốc công ty tiến hành họp tổ kế hoạch hóa bao gồm ban lãnh đạo, các trưởng phòng để bàn luận và đưa ra quyết định cuối cùng. Cuộc họp được tổ chức ký ghi lại với những ý kiến đóng góp và phân tích của phòng ban chuyên môn nghiệp vụ và cuối cùng là sự quyết định của Giám đốc.

Do địa bàn hoạt động của công ty bao gồm 28 cửa hàng xăng dầu trải dài cả tỉnh nên các cửa hàng không tập trung tại một địa điểm. Vì thế, Ban lãnh đạo thường xuyên tiếp xúc và làm việc với các tuyến cửa hàng để ghi nhận những khó khăn, kiến nghị hay kiểm tra tác phong bán hàng của người lao động phục vụ khách hàng như thế nào. Có những cuộc trao đổi trực tiếp của lãnh đạo Công ty với cửa hàng trưởng và công nhân bán hàng về công tác hoạt động sản xuất. Điều này tạo nên sự gần gũi của lãnh đạo với người lao động.

Ban lãnh đạo cũng tích cực hưởng ứng phong trào đoàn thể của Công ty. Hiện nay Phó Giám đốc Công ty kiêm nhiệm Chủ tịch công đoàn, trong ban lãnh đạo có một lãnh đạo bảo vệ quyền lợi của công nhân viên Công ty, mọi tâm tư nguyện vọng của người lao động đều có thể đưa ý kiến lên cấp trên. Đây là hành động thể hiện dân chủ trong Công ty.

Khi được hỏi về cách nhìn nhận, đánh giá của người lao động đối với cấp lãnh đạo. Kết quả khảo sát thu về đã cho thấy người lao động đánh giá lãnh đạo Công ty là người hòa đồng, sâu sát với công nhân.



**Biểu đồ 2.6: Mức độ hài lòng của mẫu về lãnh đạo**

Có tới 64,78% mẫu hài lòng về lãnh đạo của mình, họ không ngại khi giao tiếp với lãnh đạo trong công việc và cuộc sống hàng ngày. Đối với các Cửa hàng trưởng luôn được công nhân tin tưởng, tôn trọng trong công việc và cuộc sống. Cách giao tiếp đối xử một cách dân dã giữa các cửa hàng. Đối với lãnh đạo Công ty thì giao tiếp của nhân viên văn phòng là thường xuyên, lãnh đạo thường chỉ đạo và thỉnh thoảng đưa lời khuyên, nhắc nhở cho nhân viên một cách khéo léo mà không gây áp lực tới họ.

Ngoài công việc, ban lãnh đạo cũng thường quan tâm tới cuộc sống gia đình của người lao động, chính điều này làm người lao động rất kính trọng Giám đốc, họ cảm thấy sự quan tâm kịp thời tới mình, gia đình.

### **2.2.5. Đánh giá kết quả**

#### **2.2.5.1. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc**

Tính chủ động sáng tạo trong công việc luôn được công ty khuyến khích với toàn bộ cán bộ công nhân viên Công ty. Cách mời gọi khách sáng tạo thông qua các sản phẩm của Công ty. Để đẩy mạnh hàng hoá khác, các



cửa hàng đã sáng tạo thực hiện các chương trình “ Ngày hội bán hàng”, “ Thay dầu nhờn miễn phí tiền công”, “Thanh niên năng động, sáng tạo bán hàng”... Hàng loạt chương trình được thực hiện đã thu lại thành quả đáng khích lệ, sản lượng tăng vọt chính là yếu tố Ban lãnh đạo đánh giá khả năng bán hàng của các cửa hàng.

#### *2.2.5.2. Năng suất, chất lượng và kết quả thực hiện công việc*

Vào cuối tháng các cửa hàng, phòng ban sẽ tiến hành họp đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động.

- Đối với các phòng ban, Hội đồng tiền lương sẽ áp dụng quy chế trả lương, đánh giá từng lao động xem hoàn thành công việc ra sao, để xếp mức tiền lương người lao động được nhận trong tháng.
- Đối với các cửa hàng, cửa hàng trưởng tiến hành đánh giá tình hình thực hiện công việc thông qua phần trăm hoàn thành sản lượng của người lao động để xếp mức lương hiện hưởng, số ngày công đi làm, tình hình công nợ, có vi phạm nội quy, quy chế gì không. Kết quả xếp loại được ghi vào biên bản Đánh giá hiệu quả công việc. Đồng thời áp dụng Quyết toán quỹ tiền lương để chia lương cho người lao động.

Công ty Xăng dầu Yên Bái

Cửa hàng xăng dầu số 16

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam

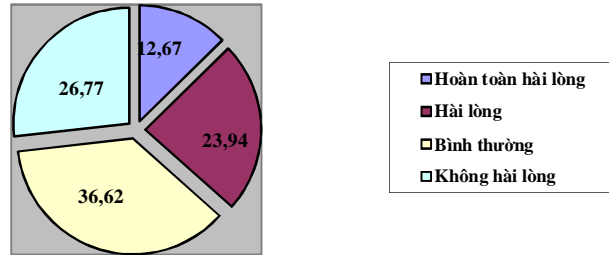
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

**Bảng 2.13: Kết quả đánh giá thực hiện công việc**  
**Tháng 12 năm 2014**

STT	Họ và tên	Nhóm lương chức danh	Sản lượng thực hiện				DMN quy đổi (tấn)	Bảo hiểm (1000đ)	%TH/KH			Chất lượng công tác	Mức lương được xếp		Ký nhận
			Xăng dầu						Xăng dầu	DMN	Bảo hiểm		Mức	Tiền	
			Tổng số	Xăng M3	Dầu M3	SL quy đổi									
1	Nguyễn Thị Việt Hà	TCH	62339	26642	35697	53415	275	2356000	77,4	49	269	Tốt	1	3400000	
2	Nguyễn Hải Cường	NV	31169	13321	17849	26708	137	1178000	108,4	49	269	Tốt	1	2600000	
3	Nguyễn Hoàng Hải	NV	31170	13321	17848	26707	138	1178000	108,4	49	269	Tốt	1	2600000	
	<b>Tổng cộng</b>			<b>26642</b>	<b>35697</b>	<b>53415</b>	<b>275</b>	<b>2356000</b>	<b>0</b>	<b>147</b>	<b>807</b>		<b>3</b>		

*Nguồn: Phòng TC – HC Công ty*

Để biết rõ được mức độ hài lòng của người lao động qua việc ĐGTHCV tác giả đã đi khảo sát thông qua phiếu bảng hỏi.



### **Biểu đồ 2.7. Đánh giá người lao động về công tác ĐGTHCV**

Qua phiếu điều tra, chỉ có 12,67% hoàn toàn hài lòng về cách đánh giá thực hiện công việc, 23,94% hài lòng, 36,62% bình thường cách đánh giá thực hiện công việc, 26,77% không hài lòng. Qua các số liệu ta thấy, cách đánh giá công việc cần phải xem xét lại các phương diện, đối với khối văn phòng: Cách đánh giá thực hiện công việc mang tính chất định tính, công việc, nhiệm vụ được giao cho từng bộ phận, phòng ban cần có sự phối hợp của nhiều cá nhân, từng mảng mới hoàn thành công việc chung. Nhưng đối với khối cửa hàng, công việc đã được giao khoán từng cửa hàng, từng người lao động tại cửa hàng theo kế hoạch được giao. Vậy đánh giá công việc như thế nào để người lao động cảm thấy hài lòng đúng với công sức bỏ ra là một bài toán đối với người quản lý doanh nghiệp.

**Bảng 2.14: Đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc**

Ý kiến	Số phiếu	%
Kết quả đánh giá chưa phản ánh được kết quả thực hiện công việc	66	46,5
Các tiêu thức đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý	27	19,0
Đánh giá chưa công bằng	29	20,4
Phương pháp đánh giá chưa phù hợp	20	14,1
Tổng	142	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về công tác tạo động lực cho NLD tại Petrolimex Yên Bái, tác giả)

Khi tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về các khía cạnh của công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân không hài lòng của người lao động thì vấn đề chú ý là tỷ trọng số người có ý kiến cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc chiếm tỷ trọng khá cao, chiếm tới 46,5%, đồng thời có tới 20,4% số người được hỏi trả lời rằng kết quả đánh giá không đảm bảo sự công bằng. Kết quả cho thấy rằng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn nhiều hạn chế do đó có ảnh hưởng rất lớn tới công tác tạo động lực cho người lao động vì khi người lao động cảm thấy không được đánh giá đúng với những đóng góp dần dần sẽ làm giảm động lực làm việc của họ, giảm năng suất lao động.

### **2.2.6. Đánh giá chung về công tác tạo động lực tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái**

#### **2.2.6.1. Những kết quả đạt được**

- Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ngày càng ổn định, số lượng lao động khá ổn định trong những năm gần đây. Công ty thiết lập được các mối đối tác, khách hàng lớn và lâu dài, kinh doanh với các đại lý, chi nhánh, doanh nghiệp đặt trên địa bàn tỉnh, mở rộng phát triển thêm các cửa hàng xăng dầu trên tất cả các địa bàn huyện của tỉnh, đặc biệt huyện vùng

sâu, vùng xa như Trạm Tấu, Mù Cang Chải. Với thương hiệu Petrolimex đã thành các tên quen thuộc của người dân và họ luôn tin tưởng vào Công ty. Chính vì thế hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ngày càng tăng trưởng. Từ đó tạo điều kiện thuận lợi rất lớn cho Công ty có thể tiến hành các biện pháp nhân sự nhằm tạo động lực cho người lao động, giữ được lao động giỏi cho Công ty.

- Công ty thực hiện tương đối tốt mục tiêu giao kế hoạch và thiết lập mục tiêu cho người lao động. Đa số các cửa hàng đều nỗ lực làm việc để hoàn thành kế hoạch Công ty ra và kế hoạch Tập đoàn phân bổ từ đầu năm. Từ đó mà họ phân công công việc cụ thể cho người lao động, chi tiết tới từng tháng.

- Công ty ban hành các văn bản nội quy, quy chế theo đúng Pháp luật là cơ sở pháp lý để bảo vệ quyền lợi của người lao động. Người lao động luôn đủ điều kiện làm việc, được trang bị đầy đủ theo quy định của Pháp luật, đảm bảo đầy đủ các chế độ ăn ca, độc hại... cho người lao động. Đồng thời quan tâm đồng bộ tới mặt tinh thần của toàn bộ cán bộ công nhân viên Công ty bằng nhiều hình thức khác nhau.

- Mọi quan hệ giữa người lao động trong tổ chức thân thiện, hoà đồng, cởi mở tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau tạo thành khối tập thể đoàn kết vững mạnh.

- Thực hiện văn hoá doanh nghiệp – văn hoá chung của Tập đoàn để cùng khẳng định thương hiệu Petrolimex “Đề tiến xa hơn”.

- Công tác trả lương đã áp dụng hình thức trả lương theo chức danh công việc và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Với các trả lương này đã xứng đáng với sức lực, vị trí công việc của người lao động.

#### *2.2.6.2. Những tồn tại cần khắc phục trong công tác tạo động lực tại Công ty*

- Công ty chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của người lao động.

Do đó các biện pháp tạo động lực cho người lao động của Công ty còn chung chung chưa đáp ứng với những mong muốn, nhu cầu của người lao động. Công ty không nhận thấy được nhu cầu nào đang cấp bách, nhu cầu nào mà người lao động mong muốn nhất do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

- Tiền lương – tiền công:

Công tác định biên lao động cho các cửa hàng chưa thực sự chuẩn, một số cửa hàng với sản lượng thấp nhưng định biên lao động cao nên năng suất lao động thấp nên chưa kích thích khả năng tích cực tham gia bán hàng của người lao động.

Mức xếp tiền lương công nhân bán lẻ còn thấp nên tiền lương còn chưa thực sự kích thích người lao động. Một số cửa hàng xăng dầu do địa bàn, sức cạnh tranh nên sản lượng bán ra thấp, từ đó tiền lương công nhân cũng thấp.

- Đối với thưởng và phúc lợi:

Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến thiếu tương xứng giữa các bộ phận.

Các hình thức thưởng chủ yếu tập trung vào lao động gián tiếp, chưa có nhiều hình thức thưởng cho khối lao động trực tiếp.

Công ty mới chỉ chú trọng nhiều vào hình thức khen thưởng bằng tiền cho người lao động trong Công ty.

- Công tác phân tích công việc: Hiện nay, Công ty vẫn đang dựa vào phân tích công việc của Tập đoàn nên gây ra sự thiếu linh hoạt, chưa thực sự phù hợp với tất cả các đối tượng công nhân trong Tập đoàn do môi trường

kinh doanh khác nhau, thị trường khác nhau. Nên người lao động chưa thực sự hiểu hết được vị trí công việc đối với sự phát triển của Công ty, chưa thực sự phấn đấu từ bản thân người lao động. Điều này dẫn đến người lao động vẫn chưa thực sự nắm tốt chức năng, nhiệm vụ, tiêu chuẩn công việc. Do đó, Công ty cần phải tiến hành phân tích công việc và ban hành riêng bản Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho công nhân viên.

- Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động còn bộc lộ nhiều hạn chế:

Tỷ lệ người lao động đánh giá Kết quả đánh giá chưa phản ánh được kết quả thực hiện công việc chiếm 46,5%; 20,4% cho rằng đánh giá chưa công bằng. Việc đánh giá còn chưa đúng với vai trò của nó.

Nội dung đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn khá khập khiễng giữa 2 bộ phận trực tiếp và gián tiếp.

- Đào tạo, nâng cao năng lực cho người lao động

Hàng năm, Công ty có tổ chức đào tạo các lớp nghiệp vụ nâng cao cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành. Nhưng chất lượng đào tạo chưa cao.

Phương pháp đào tạo còn lối mòn, chưa có sự sáng tạo, chưa phát huy hiệu quả của khoá học.

Chưa thực sự đầu tư đúng mức cho khoá học, hạn chế về mặt tài chính.

Nâng bậc lương của người lao động còn gặp nhiều khó khăn: Do chi phí để thi lớn, số lượng cán bộ công nhân viên thi không quá lớn nên Công ty không bố trí thi nâng bậc nghề cho công nhân mà hàng năm Công ty cử lao động xuống dự thi tại Công ty Xăng dầu Khu vực I (Hà Nội), từ đó việc bố trí sắp xếp lao động chưa thật sự hợp lý cho các cửa hàng có công nhân đi học.

- Đối với chính sách thăng tiến:

Chính sách thăng tiến mà công ty đang áp dụng bộc lộ rất nhiều hạn chế như: quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến không rõ ràng, công bằng, minh bạch chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong công ty.

#### 2.2.6.3. Nguyên nhân

- Công tác lao động – tiền lương: Công ty đang trực thuộc Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam, nên hàng năm Công ty thực hiện theo kế hoạch giao của Tập đoàn về sản lượng, lao động. Công tác bố trí lao động phải phụ thuộc vào kế hoạch của Tập đoàn, hiện nay đặc thù các cửa hàng khác nhau, với các cửa hàng tuyến thành phố, nhu cầu mua hàng cao thì sản lượng cao và lao động nhiều. Tuy nhiên đối với cửa hàng tuyến huyện, địa bàn khó khăn sản lượng ở mức trung bình thì cân đối lao động rất khó, đặc biệt là các cửa hàng muốn xin thêm lao động để phát triển kinh doanh dịch vụ hàng hoá khác: dầu mỡ nhờn, gas, bảo hiểm, nước giặt. Nếu định biên ít lao động quá thì cửa hàng thiếu nhân viên phát triển thị trường hàng hoá khác, nếu thêm lao động thì lương của cửa hàng lại không đảm bảo cho người lao động.

+ Hàng năm Công ty thường có các chuyến đi giao lưu học hỏi kinh nghiệm các công ty tỉnh bạn trong Tập đoàn và thường xuyên trao đổi, học tập cách làm của nhau nên trong cách trả lương hiệu quả công việc quý có học tập kinh nghiệm nhưng do tình hình tài chính và kinh doanh của mỗi Công ty khác nhau, tại Phú Thọ sản lượng bán hàng cao, có rất nhiều cửa hàng đạt được các tiêu chí đưa ra, quỹ tiền lương chi cho hiệu quả công việc nhiều nên tạo được động lực cho người lao động. Trong khi đó, các cửa hàng của Công ty Yên Bái rất ít người đạt thành tích xuất sắc và số tiền không lớn nên chưa tạo được hiệu quả.



- Công tác phân tích công việc: Công ty dựa vào bản tiêu chuẩn công việc của Tập đoàn nên chưa thực sự chính xác với cơ sở, bộ máy các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ gọn nhẹ, nên một người làm nhiều công việc, mà trong bảng tiêu chuẩn công việc tách biệt rất nhiều chức danh công việc nên nhiều cán bộ công nhân viên còn mơ hồ về trách nhiệm công việc. Công việc còn chông chéo không hợp lý ảnh hưởng tới tâm lý người lao động không được phân công công việc đúng chuyên môn.

- Công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động:

Công ty chưa xây dựng Bản mô tả công việc, Bản đánh giá thực hiện công việc.

- Biện pháp kích thích tinh thần: Một số hoạt động chưa được Lãnh đạo quan tâm, tạo điều kiện như tổ chức giao lưu thể dục, thể thao, văn hóa, văn nghệ giữa các tuyến cửa hàng trong này kỷ niệm thành lập Ngành.

- Đào tạo, nâng cao năng lực cho người lao động: Lãnh đạo chưa thực sự chú trọng đào tạo và đào tạo lại lao động, Công ty thường xuyên cử lao động đi học tuy nhiên không kiểm tra lại công tác đào tạo trên có hiệu quả không, đánh giá khóa học đó có đạt được mục đích của Công ty cử đi học.

- Chính sách thăng tiến: Do vị trí chức danh trong Công ty không có sự thay đổi nhiều, số lượng phòng ban ít, do vậy Công ty không chú trọng tới các nội dung của chính sách này đã chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

**CHƯƠNG 3**  
**GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC**  
**CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH**  
**VIÊN XĂNG DẦU YÊN BÁI**

**3.1. Định hướng phát triển của công ty và công tác tạo động lực lao động cho người lao động.**

**3.1.1. Phương thức phát triển và mục tiêu phấn đấu**

Trong báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2014 Công ty đã đưa ra phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2015 như sau:

- Về kế hoạch sản lượng xăng dầu sáng, hàng hoá khác

- + Công ty tập trung đầu tư vào các giải pháp cho bán lẻ để đẩy được sản lượng cao nhất. Vì vậy, sản lượng kế hoạch năm 2015 Công ty xây dựng tăng trưởng 10% so với năm 2014 để phấn đấu.

- + Đối với mặt hàng Dầu mỡ nhờn: Công ty xem xét tình hình thực tế và xây dựng kế hoạch là 240 tấn/ năm.

- + Đối với mặt hàng Gas: Công ty tiến hành xây dựng tăng trưởng 15% so với 2014 và bằng 164 tấn/ năm.

- + Đối với doanh thu bán bảo hiểm: Công ty xây dựng tăng trưởng 19% so với thực hiện 2014 và đạt mức doanh thu là 450 triệu đồng/ năm

- Về thị trường tiêu thụ:

- + Tiếp tục củng cố, giữ vững thị trường tiêu thụ trong toàn tỉnh

- + Đảm bảo cung cấp đầy đủ số lượng sản phẩm tiêu thụ cho thị trường toàn tỉnh

- + Phản ánh góp ý của khách hàng cho lãnh đạo công ty để có biện pháp xử lý kịp thời các sai sót nhằm đáp ứng nguyện vọng của khách hàng.

- \* Phương hướng phát triển trong dài hạn:

- Tiếp tục giữ vững thị trường tiêu thụ trong toàn tỉnh, tăng đại lý lấy hàng của Công ty, các cửa hàng bán lẻ tăng sản lượng và ổn định sản lượng ở mức cao. Hoàn thành kế hoạch của Tập đoàn giao cho hàng năm.

- Cung cấp đầy đủ số lượng cho người tiêu dùng, đảm bảo chất lượng đến người tiêu dùng.

### ***3.1.2. Định hướng hoạt động công tác tạo động lực cho người lao động của Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái.***

Công ty luôn định hướng đưa ra chiến lược và mục tiêu chiến lược cụ thể để hoàn thành công tác sản xuất kinh doanh, hoàn thành chỉ tiêu đề ra của Tập đoàn. Từ đó đem lại lợi ích có thể cao nhất cho người lao động.

Việc tạo động lực cho người lao động là công việc cần thiết và thiết thực trong quá trình làm việc. Công ty thực hiện các hình thức tạo động lực một cách đa dạng, kết hợp tạo động lực bằng tài chính và động lực phi tài chính để có thể giữ chân được nhân tài, đảm bảo nhân lực luôn đủ 100% quân số sức khỏe để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Thông qua công tác tạo động lực cho người lao động sẽ khuyến khích và động viên người lao động hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đề ra, tăng sản lượng và thu nhập so với kế hoạch của Tập đoàn đưa ra.

Với tính chất công việc đặc thù, ngành nghề độc hại và ca kíp nên lao động nam chiếm đa số vì vậy mà việc tạo động lực của Công ty cũng phải phù hợp và kịp thời để giữ những lao động kinh doanh giỏi, nghiệp vụ giỏi.

Trong thời gian tới Công ty cần tiếp tục đẩy mạnh công tác tạo động lực trong lao động cho nhân viên của công ty thông qua các hoạt động sau:

- Xây dựng hệ thống nghiên cứu nhu cầu của cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống của công ty

- Xây dựng, hoàn thiện quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng, cơ chế quản lý để người lao động phát huy quyền làm chủ, gắn bó với công ty, yên tâm lao động, tạo uy tín cho công ty để các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng yên tâm khi giao dịch với công ty.
- Hoàn thiện công tác phân tích công việc tại công ty, xây dựng lại bản mô tả công việc chi tiết cụ thể cho từng vị trí.
- Xây dựng, thực hiện kế hoạch luân chuyển, đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, nhân viên, lao động có phẩm chất, trình độ đáp ứng cho sự phát triển của công ty trong thời gian tới.
- Đảm bảo quyền lợi hợp pháp cho người lao động, duy trì các hoạt động đoàn thể trong công ty theo quy định của Pháp luật.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái**

#### **3.2.1. Xây dựng hệ thống nghiên cứu nhu cầu của người lao động**

Công ty cần xây dựng một hệ thống phân tích nhu cầu của người lao động để hiểu rõ nhu cầu thực sự của người lao động, những điều đã làm được và chưa thỏa mãn của người lao động để qua đó giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Việc nghiên cứu này cần mang tính công bằng, khách quan qua đó người lao động thấy được thiện chí của Công ty. Công ty có thể nghiên cứu nhu cầu của người lao động thông qua các phiếu khảo sát, bảng hỏi, các cuộc phỏng vấn trực tiếp, chuyên sâu. Cấp trên sẽ là người phỏng vấn, giải đáp các khó khăn, vướng mắc của nhân viên.

\* Mục đích của cuộc điều tra khảo sát:

- Biết được nhu cầu thực tế của CBCNV để áp dụng những chính sách nhân sự phù hợp.
- Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động của Công ty.

- Đánh giá được các yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên.
- Cải thiện các vấn đề còn tồn tại của Công ty trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động.

\* Quy trình các cuộc khảo sát, điều tra:

Bước 1: Phòng TC-HC chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi cho các đơn vị trực thuộc.

Bước 2: Thu thập ý kiến của CBCNV.

Bước 3: Phòng vấn trực tiếp người lao động để hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của họ.

Bước 4: Tổng hợp kết quả và lập báo cáo phân tích.

### ***3.2.2. Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động***

#### ***3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

- Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nhờ có phân tích công việc rõ ràng mà người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc.

- Khi phân tích công việc cần:

+ Thứ nhất, định nghĩa về công việc một cách hoàn chỉnh và chính xác.

+ Thứ hai, mô tả các nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn hoàn thành công việc.

+ Thứ ba, mô tả đầy đủ các điều kiện vật chất, kỹ thuật để thực hiện công việc đó của đơn vị, đồng thời xác định các điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc đó một cách tốt nhất.

+ Thứ tư, xác định các yêu cầu của công việc mà mỗi người ở vị trí công việc đó phải đáp ứng để thực hiện công việc một cách thành công.

- Sau khi các bước chuẩn bị phân tích, tiến hành phân tích thì phải có kết quả phân tích công việc.

\* Phân định trách nhiệm của các cá nhân, phòng ban trong hoạt động phân tích công việc:

- Phòng Tổ chức – Hành chính có nhiệm vụ:

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

+ Xây dựng và chuẩn bị các văn bản, thủ tục cần thiết

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

+ Nhân viên chuyên môn viết các bản mô tả công việc và yêu cầu công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý các đơn vị trực thuộc.

- Trách nhiệm của người quản lý đơn vị:

+ Cung cấp các thông tin, các điều kiện phối hợp với cán bộ phân tích công việc xây dựng bản mô tả công việc, các bản yêu cầu của công việc.

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

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

+ Phần xác định công việc: Bao gồm các thông tin liên quan tới công việc như: chức danh công việc, mã số công việc, nơi thực hiện công việc, ... Ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc.

+ Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện về an toàn vệ sinh, các điều kiện khác.

- Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục, đào tạo, yêu cầu về sức khỏe, phẩm chất.

Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc.

Bản mô tả công việc mẫu, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được nêu **Phụ lục 02**

#### *3.2.2.2. Hoàn thiện lại hệ thống đánh giá kết quả công việc*

Đánh giá đầy đủ và chính xác kết quả làm việc của người lao động là một công việc hết sức quan trọng. Công tác đánh giá thực hiện công việc phải thực hiện khoa học với các phương pháp đánh giá phù hợp, theo đúng trình tự, khách quan, dân chủ, công bằng và đảm bảo hợp lý, hợp tình. Muốn vậy, Công ty cần thực hiện các nội dung sau:

- Phải xây dựng Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn cho người thực hiện công việc. Đó là cơ sở để đánh giá chính xác, đầy đủ kết quả lao động.
- Phải xây dựng các danh mục chỉ tiêu đánh giá cụ thể hơn. Cần tách biệt các chỉ tiêu đánh giá bộ phận lao động gián tiếp và trực tiếp.

- Phải giáo dục tuyên truyền cho người lao động thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá.
- Xây dựng bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc được trình này tại

### **Phụ lục 03**

#### ***3.2.3. Tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ***

##### *3.2.3.1. Hoàn thiện hệ thống quy chế nội bộ*

Tiến hành rà soát, sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống nội quy, quy chế bao gồm: quy chế trả lương, trả thưởng, quy chế quản lý công nợ, quy chế trong ca bán hàng...theo hướng vừa nâng cao tính chủ động, sáng tạo của từng cá nhân, vừa đảm bảo sự kiểm tra của tổ chức đối với từng cá nhân trong thực hiện công việc.

##### *3.2.3.2. Thực hiện tốt phân công sử dụng và bố trí nhân lực phù hợp.*

Công ty cần sử dụng và bố trí nhân sự cho phù hợp với năng lực sở trường và nguyện vọng của người lao động tạo điều kiện cho họ phát huy khả năng. Tạo điều kiện cho đội ngũ lao động trẻ nói riêng và người lao động nói chung có cơ hội để thăng tiến nghề nghiệp. Cán bộ lãnh đạo Công ty nên thường xuyên quan tâm chia sẻ và giải quyết những khó khăn, vướng mắc mà người lao động gặp phải trong công việc, nhất là những công nhân làm trong môi trường độc hại, nặng nhọc, nguy hiểm.

##### *3.2.3.3. Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động*

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động là việc làm đúng đắn và cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo. Đặc biệt đối với ngành buôn bán xăng dầu thì công tác an toàn cần phải được đặt lên hàng đầu. Hệ thống an toàn lao động thường xuyên phải kiểm tra, đảm bảo các thông số luôn ở mức an toàn.

Trang phục bảo hộ phải đạt tiêu chuẩn và được trang bị đầy đủ: quần áo, giày, khẩu trang, găng tay... Khi làm việc tất cả cán bộ công nhân viên



phải mặc theo đúng quy định. Đồng thời, phải tuyên truyền, giáo dục các biện pháp kỹ thuật.

Có biện pháp thực hiện ngay từ khi thiết kế công trình như lựa chọn vật liệu xây dựng, tường ngăn cháy, lối thoát nạn, hệ thống cấp nước chữa cháy, thiết bị báo cháy, chữa cháy tự động vv....

Có biện pháp thực hiện trong quá trình sản xuất, thi công như kiểm tra kỹ thuật an toàn máy móc thiết bị trước khi vận hành, thực hiện đúng các quy trình kỹ thuật.

*Biện pháp tuyên truyền, giáo dục, huấn luyện:*

Người sử dụng lao động phải thực hiện trách nhiệm của mình trong việc giáo dục ý thức phòng cháy, chữa cháy cho người lao động; tổ chức huấn luyện cho họ cách thức phòng cháy chữa cháy.

Mỗi cửa hàng đều phải có phương án phòng cháy chữa cháy tại chỗ phù hợp với đặc điểm của cơ sở .

*Biện pháp kỹ thuật:*

Cách ly các thiết bị hoặc công đoạn có nhiều nguy cơ cháy nổ với khu vực sản xuất bình thường, có nhiều người làm việc.

Thiết kế lắp đặt hệ thống thiết bị chống cháy lan trong đường ống dẫn xăng dầu khí đốt, chống cháy lan từ nhà nọ sang nhà kia.

Xử lý vật liệu bằng sơn chống cháy hoặc ngâm tẩm bằng hoá chất chống cháy.

Trang bị thêm hệ thống báo cháy, chữa cháy tự động.

*Biện pháp hành chính - pháp luật:*

Trên cơ sở các văn bản của Nhà nước (Luật, Pháp lệnh, Chỉ thị, Thông tư hướng dẫn), người sử dụng lao động phải nghiên cứu đề ra các nội quy,

biện pháp an toàn phòng cháy, chữa cháy trong đơn vị và hướng dẫn người lao động thực hiện.

#### **3.2.4. Các biện pháp tạo động lực vật chất**

*Đẩy mạnh và phát huy hơn nữa vai trò của tiền lương, tiền thưởng*

- Tiền lương:

Hiện nay, Công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái áp dụng trả lương theo lương chức danh công việc và việc trả lương trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh, cụ thể khoán cho từng phòng, từng cửa hàng như hiện nay là tương đối hợp lý. Cách trả lương này khuyến khích các cửa hàng tăng cường khả năng kinh doanh, tăng cường quảng bá hình ảnh tới mọi người, ngoài kinh doanh mặt hàng chính là xăng dầu, người lao động còn đẩy mạnh phát triển hàng hoá khác.

- Đối với các cửa hàng xăng dầu

Với chủ trương đẩy mạnh hàng hoá khác để tăng lợi nhuận thì công ty cần thực hiện cách thức tác động mạnh vào hàng hoá khác để làm sao người lao động cảm thấy hứng thú trong công tác phát triển hàng hoá khác.

Công ty nên tách riêng tiền lương hàng hoá khác với tiền lương kinh doanh xăng dầu. Đưa ra phương thức rõ ràng ngay từ việc xây dựng kế hoạch theo Tập đoàn. Tập đoàn tách riêng hoạt động kinh doanh xăng dầu và hoạt động kinh doanh hàng hoá khác. Khi đã xây dựng được tiền lương hàng hoá khác thì thực hiện theo hiệu quả công việc ai bán được bao nhiêu thì hưởng bấy nhiêu. Không chia đều bình quân như trước.

$$TL_{HHK} = SL_{TH} * DG_{sp}$$

Trên đây là bảng 2.15: Thực hiện lương hàng hoá khác của cửa hàng xăng dầu số 15

Công ty Xăng dầu Yên Bái  
Cửa hàng xăng dầu số 15

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

**Bảng thanh toán lương hàng hóa khác**  
**Tháng năm 2015**

STT	Họ và tên	Chức danh	Sản lượng thực hiện						Tiền Lương được hưởng				Tổng tiền lương được hưởng
			Dầu lon, hộp	Dầu phi thùng bán lẻ	Dầu phi thùng bán buôn	Nước giặt	Gas	Bảo hiểm	Tiền lương DMN	T.lương nước giặt	T.lương Gas	T.lương Bảo hiểm	
1	Đỗ Thái Quang	CHT	15.90	816.54	376.00			1,210,000	1,452,108	0	0	60,500	1,512,608
2	Nguyễn Thị Luyện	NVBH	17.09	220.00	120.00	4		760,000	457,144	16,000	0	38,000	511,144
3	Bùi Thị Chinh	NVBH	14.95	220.00	120.00	2		2,100,000	448,301	8,000	0	105,000	561,301
4	Vương Tiến Dũng	NVBH	14.00	220.00	120.00			304,000	444,360	0	0	15,200	459,560
	<b>Tổng Cộng</b>		<b>61.944</b>	<b>1,476.540</b>	<b>736.000</b>	<b>6.0</b>	<b>0.0</b>	<b>4,374,000</b>	<b>2,801,913</b>	<b>24,000.0</b>	<b>0.0</b>	<b>218,700</b>	<b>3,044,613</b>

Lập biểu

P. TC-HC

Kế toán  
trưởng

Giám ĐỐC

Với cách thức trả lương như thế này thì người làm chuyên môn nghiệp vụ và lao động sẽ dễ dàng hơn trong công tác thống kê hiệu quả công việc quý. Khi xây dựng các chỉ tiêu đánh giá A, B, C, D thì ngoài mặt hàng xăng dầu chính thì mặt hàng hoá khác cũng được coi trọng và là chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh sản xuất của từng cá nhân cũng như tập thể cửa hàng đó. Với mặt hàng kinh doanh hàng hoá khác: Sơn, nước giặt, bảo hiểm, gas không phải là mặt hàng chủ đạo của Petrolimex nhưng để phát triển thị trường thì chính người lao động cần năng động tìm kiếm khách hàng, lôi kéo khách hàng sử dụng hàng của Petrolimex.

- Đối với văn phòng :

Đánh giá theo chức danh công việc là cách đánh giá mức độ đóng góp trong công việc hiệu quả nhưng trong công tác trả lương đang chia bộ phận văn phòng phải chịu 50% theo chức danh công việc và 50% hoàn thành công việc hàng tháng của toàn Công ty. Với cách tính này thì chưa thật sự hợp lý, với công tác chuyên môn nghiệp vụ là chính, trong đó công tác tham mưu, đường lối hoạt động sản xuất kinh doanh cho toàn bộ Công ty. Đang có sự khập khiễng trong cách trả lương, đối với các cửa hàng ở vị trí trung tâm thì khả năng hoàn thành đạt kế hoạch nhưng các cửa hàng ở địa điểm khó khăn thì không thể đạt kế hoạch. Khối văn phòng đang được hưởng 100% tiền lương thì hiện nay mất đi một khoản do không đạt kế hoạch của toàn công ty về mặt hàng xăng dầu sáng. Ban lãnh đạo cần xem xét lại các khía cạnh:

+ Tiền lương đối với văn phòng thực chất là cách định tính theo bảng phân tích công việc, bản miêu tả công việc như thế nào. Lương theo sản lượng hay chức năng chuyên môn nghiệp vụ

+ Cơ sở để xác định tính như thế nào với lao động văn phòng ăn theo 50% tiền lương hoàn thành kế hoạch của toàn Công ty.

+ Công ty phải phân tích được cho người lao động gián tiếp hiểu được cách tính này để người lao động không cảm thấy mất hài lòng về lương được hưởng hiện nay, và nó có thể làm tụt động lực cho người lao động, đặc biệt là đội ngũ tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo.

+ Ban lãnh đạo nên đưa ra một đường lối rõ ràng hơn về công tác trả lương cho khối văn phòng. Đưa ra định hướng là Công ty chuyên về hoạt động sản xuất kinh doanh thì việc tính lương theo chức danh công việc là hợp lý đồng thời kèm theo hiệu quả sản xuất của Công ty.

Với đặc thù công việc chuyên tham mưu, giúp việc và làm nhiệm vụ chuyên môn cần đánh giá hiệu quả của công ty đang gặp khó khăn khi có nhiều đại lý, đối thủ cạnh tranh kinh doanh mặt hàng này. Đồng thời do địa lý tính kẹp ở giữa đầu nguồn là Lào Cai, cuối nguồn là Phú Thọ, đường cao tốc Nội Bài – Lào Cai khiến cho sản lượng công ty tụt giảm một cách đáng kể thì tính lương cho bộ phận văn phòng cần được xem xét và đưa ra phương án là các cửa hàng thì được giao kế hoạch cho từng cửa hàng, khối văn phòng cũng được giao kế hoạch bán buôn cho các đại lý. Từ đó, lương văn phòng sẽ được tính 50% chức danh công việc và 50% theo % hoàn thành bán buôn.

*Giao kế hoạch quỹ tiền lương cố định*

n

$$V_{cđi} = \sum_{i=1}^n (L_{tti} \times M_i) \times 12 \text{ tháng} \times 50\%$$

i=1

*Giao kế hoạch quỹ tiền lương sản phẩm*

$$QTL_{TH} = QTL \text{ sản lượng} \times \% \text{ HTKH}_{\text{bán buôn}}$$

- Cách tính lương làm thêm giờ đang mang tính chủ quan của Giám đốc. Ai được ưu ái thì thường xuyên được làm thêm giờ và hưởng 200% lương, trong khi đó nhiều cán bộ lại không được hưởng. Giải pháp đưa ra:

Cần xác định rõ đối với công việc như thế nào được làm thêm, công việc nào được nghỉ bù: đối với công việc đột xuất như thanh tra, kiểm tra định kỳ mà các phòng ban phải chuẩn bị tài liệu mà không bố trí được công việc thì phải làm thêm giờ. Các công việc khác thì các bộ phận tự sắp xếp thời gian và xin ý kiến cho nghỉ bù. Đối với trường hợp Công ty bố trí cho nghỉ bù thì chỉ được hưởng phần chênh lệch tiền lương so với ngày làm việc bình thường.

- Hơn nữa, với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty là làm việc theo ca kíp và làm việc tất cả các ngày trong tuần, trực ca đêm. Trong các ngày lễ tết họ không được hưởng lương thêm giờ trong những ngày này. Do đó để đảm bảo được sự công bằng giữa những người lao động văn phòng và công nhân bán lẻ xăng dầu thì cần có chế độ tiền lương cho những đối tượng làm việc trực tiếp tại các cửa hàng. Công ty cần thực sự quan tâm hơn nữa tới đời sống của công nhân.

- Trong chính sách trả lương hiệu quả công việc quý đang có sự bất cập của khối văn phòng với khối cửa hàng. Trong khi các chỉ tiêu đánh giá của văn phòng mang tính định tính, khó xác định rõ ràng để đánh giá chất lượng công việc thì khối cửa hàng lại đánh giá mang tính định lượng, phần trăm hoàn thành kế hoạch của cửa hàng so với kế hoạch được giao. Với cách tính này thì công nhân đạt được kế hoạch ở tất cả các chỉ tiêu xăng dầu sáng và hàng hóa khác là rất khó. Theo thống kê hiệu quả công việc quý 1. Khối văn phòng được thưởng từ hiệu quả công việc quý là 100% trong khi công nhân chỉ được 31,3%.

Giải pháp đưa ra: Cần đưa yếu tố các chỉ tiêu giao kế hoạch sản lượng cho khối văn phòng. Trong kế hoạch đầu năm thì từng phòng ban đều có yếu tố bảo hiểm và nước giặt. Ngoài yếu tố chuyên môn nghiệp vụ đưa vào yếu tố

hoàn thành kế hoạch sản lượng của từng cá nhân trong văn phòng. Khi đưa yếu tố này vào sẽ mang lại sự cân bằng mang tính định lượng cho cả hai khối.

- Nên gắn tiền lương với công tác bảo vệ và sử dụng bảo quản trang thiết bị làm việc và ý thức tiết kiệm, tránh lãng phí. Đối với hình thức văn phòng phẩm cho cá nhân thì công ty nên trích 30.000đ/ người/ tháng để từng người mua. Với cách khoán này thì từng người sẽ tự ý thức được đồ dùng trang thiết bị của mình. Đối với vật phẩm chung thì cần phải thực hiện tiết kiệm, tránh lãng phí, không sử dụng vật phẩm chung cho lợi ích cá nhân như: in ấn riêng... Tránh tình trạng bật quạt, bật điều hòa khi không có nhu cầu sử dụng và sau giờ làm việc.

- Tiền thưởng:

Với mức thưởng hiện nay, chủ yếu là tập trung thưởng vào cuối năm nên tính tạo động lực cho người lao động là chưa cao, chưa thực sự kích thích người lao động. Nguồn tiền thưởng đang được trích từ quỹ tiền lương, quỹ khen thưởng. Trong năm kinh doanh có lãi Công ty sẽ phân phối tiền thưởng cho người lao động theo kết quả xét duyệt và quyết định của Hội đồng thi đua khen thưởng trong năm đó. Giải pháp đưa ra cân cân đối các nguồn quỹ từ đầu năm để đưa ra các hình thức thưởng: thưởng đột xuất, thưởng hàng tháng cho những người có thành tích xuất sắc, có như vậy mới tạo được động lực cho người lao động. Trên nguyên tắc thưởng là phải khuyến khích lao động làm việc có hiệu quả, tăng sự đóng góp cho Công ty. Thưởng phải công bằng, kịp thời, tránh có sự thắc mắc từ người lao động. Bên cạnh đó Công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như một chuyến tham quan du lịch cho người lao động và gia đình, một món quà có ý nghĩa.

- Cần nghiên cứu điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm bảo đảm phần thưởng phải có giá trị, có

tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt thưởng. Khi có các quy định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để họ thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

- Thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng Quy chế thi đua khen thưởng để xây dựng được một quy chế khen thưởng phù hợp với nguyện vọng người lao động, mặt khác tạo cho người lao động thấy được tầm quan trọng trong ý kiến đóng góp của họ.

- Nghiên cứu xem xét đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức tiền thực lĩnh của người lao động chứ không phải theo tiền lương cơ bản nhằm đảm bảo cho người lao động có một mức hưu trí cao khi về hưu.

### ***3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

#### **\* Đào tạo nâng cao năng lực cửa hàng trưởng**

- Phải lựa chọn người đứng đầu một cửa hàng có đủ năng lực và phấn đấu. Trưởng cửa hàng là người phải có đủ năng lực lãnh đạo, mang tầm bao quát, có tay nghề cao, có uy tín đối với các nhân viên trong cửa hàng. Điều này thuận lợi cho việc duy trì nề nếp trong cửa hàng, xong cửa hàng trưởng cần phải có các tiêu chuẩn sau:

- + Được đào tạo lớp Nghiệp vụ Cửa hàng trưởng, có giấy chứng nhận.

- + Nắm được kỹ năng tiếp cận và hiểu rõ từng nhân viên trong cửa hàng, nắm bắt được nhu cầu của họ trong từng thời điểm phát triển của cửa hàng.

- + Có kỹ năng khuyến khích các thành viên trong cửa hàng như khen thưởng, xử phạt kịp thời chính xác, động viên các thành viên khi họ gặp khó khăn.



+ Nắm được kỹ năng quản lý, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh bắt nguồn từ hoạt động bán hàng của cửa hàng.

+ Có kỹ năng giao tiếp, phát triển thị trường tiềm năng của cửa hàng.

\* Nâng cao công tác đào tạo người lao động:

Công ty cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng:

- Xác định rõ nhu cầu đào tạo của Công ty đúng đối tượng đào tạo để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và không thỏa mãn của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu đào tạo thì không được đi.

- Sắp xếp bố trí hợp lý nhân sự khi cử lao động đi học tập đối với những lao động có kết quả THCV tốt. Đặc biệt đối với các cửa hàng có ít lao động cần bố trí, điều động nhân sự để đảm bảo lực lượng lao động tại cửa hàng tránh tình trạng người ở lại làm việc với cường độ quá lớn. Đồng thời trả lương thời gian cho người lao động đi học do tính chất công việc khoán theo sản lượng.

- Tiến hành đào tạo lại cho những người lao động có kết quả THCV thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp “ chỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả THCV cao hơn, người lao động cảm thấy tự tin hơn, cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức, dẫn đến sự thỏa mãn cao trong lao động.

+ Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động: Cần chú trọng tới nhu cầu đào tạo của người lao động muốn được nâng cao năng lực, trình độ của bản thân.

\* Sử dụng hợp lý nhân lực sau đào tạo:

- 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.

- Công ty cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực sau các khóa học đào tạo. Công ty cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào thực tế, trao dần quyền tự chủ trong công việc cho người lao động đã được đào tạo giải quyết công việc. Người quản lý cần 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, sáng tạo.

\* Đối với công tác chuyển chuyên cán bộ: Nên đưa ra các phương án chuyển chuyên công tác cán bộ đặc biệt đội ngũ cửa hàng trưởng hiện nay. Công ty quản lý 11 huyện, thị trong tỉnh, các cửa hàng nằm rải rác có địa bàn thuận lợi (thành phố, trung tâm huyện) có địa bàn lại vô cùng khó khăn (các xã, nơi tập trung ít dân cư), có những cửa hàng trưởng rất chịu khó, tích cực tìm kiếm thị trường nhưng lương vẫn thấp hơn các cửa hàng khác. Vì vậy, Công ty cần xem xét phương án chuyển đội ngũ cửa hàng trưởng theo nhiệm kỳ từ tuyển thành phố về huyện hay từ huyện chuyển ra thành phố.

### **3.2.6. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động**

Đối với những vị trí chức danh còn khuyết trong Công ty, Công ty nên ưu tiên tuyển dụng nội bộ. Dành cơ hội cho những ứng viên có khả năng, có chí cầu tiến để ứng tuyển vào các chức danh lãnh đạo còn khuyết. Việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động cần xem xét các khía cạnh:

- Phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên, các đối tượng có khả năng lãnh đạo. Đồng thời nuôi dưỡng các nhân viên trẻ, có sáng tạo, có khả năng đảm nhận trách nhiệm cao hơn của nhân viên.

- Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần có trong vị trí công việc mới yêu cầu. Sau đó trau dồi những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.

### **3.2.7. Cải thiện quan hệ trong lao động**

- Từ phía người sử dụng lao động:

Lãnh đạo Công ty cần thường xuyên rà soát toàn bộ hoạt động quản lý của mình, phân tích những tồn tại gây bất bình cho người lao động và kịp thời khắc phục. Tuy nhiên, cần tập trung giải quyết mối quan hệ về quyền lợi và nghĩa vụ giữa các bên tham gia quá trình lao động, cụ thể:

+ Công ty cần định biên lại lao động cho phù hợp để ký lao động chính thức, đóng Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế cho những lao động có đủ tiêu chuẩn theo quy định của Bộ luật Lao động và quy chế của Công ty.

+ Thực hiện chế độ tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi khác một cách công bằng giữa những người lao động với nhau.

+ Rút ngắn khoảng cách giữa Ban lãnh đạo và người lao động bằng cách: giao lưu văn nghệ, thể thao, gặp gỡ trò chuyện lấy ý kiến của người lao động và thực sự tiếp thu ý kiến...

- Từ phía người lao động:

+ Tuyệt đối trung thành với Công ty.

+ Chấp hành nội quy kỷ luật lao động.

+ Tôn trọng người quản lý cấp trên.

+ Đoàn kết, giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc.

### **3.2.8. Hoàn thiện Công tác bảo hộ lao động ở Công ty**

Hiện nay, tại Công ty mạng lưới an toàn vệ sinh viên nằm rải rác đều các cửa hàng song lại ít kinh nghiệm trong công tác bảo hộ lao động. Do đó

công tác kiểm tra độ an toàn tại các cửa hàng không được đầy đủ và kịp thời. Vì vậy cần phải thành lập ngay mạng lưới an toàn vệ sinh viên có chuyên môn và kinh nghiệm tại Công ty. Từ đó, có kế hoạch tập huấn, kiểm tra khi an toàn viên trong Công ty nhằm xây dựng mạng lưới an toàn viên có đầy đủ số lượng và chất lượng. Mặc dù đã được trang bị bảo hộ đầy đủ nhưng do nhiều lý do khác nhau, hoặc ngại do mặc quần áo bảo hộ, đeo găng tay, đeo thẻ ... nên thực hiện chưa tốt. Vì vậy, công ty cần có văn bản cụ thể ghi rõ trách nhiệm và mức kỷ luật đối với người lao động khi thực hiện bảo hộ lao động Công ty khi thực hiện bảo hộ lao động ở Công ty và việc làm này phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa cấp trên với người lao động thực hiện.

Tóm lại, để tạo không khí an toàn khi làm việc cho người lao động nhất thiết Công ty phải quan tâm thích đáng tới công tác Bảo hộ lao động, đây là biện pháp có hiệu quả nhất cho công tác tạo động lực vật chất, tinh thần cho người lao động.

### ***3.2.9. Tạo động lực cho người lao động thông qua mối quan hệ đồng nghiệp, quan hệ xã hội lành mạnh từ môi trường làm việc***

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn tới lối sống, cách nghĩ cũng như cung cách làm việc của người lao động. Vì vậy, Công ty cần chú trọng hơn nữa trong việc xây dựng một nền văn hóa với những giá trị tốt đẹp mang những nét riêng biệt của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.

Công ty cũng nên xây dựng chính sách đối xử với người lao động khéo léo để lôi cuốn họ gắn với nghề, tìm cách phát huy vai trò của người lao động trong việc tìm ra những giá trị văn hóa mới cho Công ty, những giá trị văn hóa bắt nguồn từ chính người lao động trong Công ty. Đó có thể là phong cách làm việc chuyên nghiệp, sự phục vụ chu đáo của công nhân đối với

khách hàng, hay sự hợp tác giữa những người lao động với nhau thể hiện văn minh thương mại trong bán hàng.

Công ty nên có chính sách mang lại lợi ích cho khách hàng như đảm bảo chất lượng sản phẩm, bán đủ số lượng, thực hiện chế độ hậu mãi tốt cho khách hàng đặc biệt là các đại lý, các doanh nghiệp lấy hàng thường xuyên, làm như vậy sẽ góp phần tạo nên uy tín cho Công ty và khẳng định một hình ảnh văn hóa của nổi bật hơn với các đối thủ khác trong ngành.

Chính việc làm đó cùng với thái độ bán hàng, phục vụ chu đáo cho khách hàng mua lẻ sẽ tạo nên thương hiệu, hình ảnh của Công ty ngày càng tốt đẹp. Đồng thời cũng rèn luyện đức tính trung thực, thắn thắn, văn minh trong bán hàng. Đây là yếu tố tiên quyết để thu hút khách hàng và tạo thương hiệu cho Công ty.

## KẾT LUẬN

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

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

Luận văn được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của PGS.TS Vũ Thị Mai và toàn thể các cô, chú, anh, chị, em trong công ty TNHH MTV Xăng dầu Yên Bái. Trong quá trình thực hiện đề tài, mặc dù rất cố gắng nhưng do tầm nhìn còn hạn chế nên tác giả không tránh khỏi những sai sót trong quá trình viết luận văn, tác giả mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Tạ Ngọc Ái (2009), *Chiến lược cạnh tranh thời đại mới*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
2. Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2012, 2013, 2014 của Công ty TNHH 1 TV Xăng dầu Yên Bái.
3. Bộ luật lao động năm 2012, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Phạm Thành Nghị, *Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực*.
9. Lê Hữu Tầng (1997), *Về động lực của sự phát triển kinh tế- xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình tổ chức lao động*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

13. Hồ Bá Thâm (2004), *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
15. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Vũ Thị Uyên (2008), *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, NXB trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.



**PHỤ LỤC 01**  
**PHIẾU ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC**

Phiếu điều tra xã hội học này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài nghiên cứu về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Xăng dầu Yên Bái và tác động của các chính sách hiện hành đến động lực làm việc của người lao động. Sự quan tâm của quý vị trong việc trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi trong phiếu điều tra này sẽ góp phần quan trọng trong việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách đối với người lao động, nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động.

Thông tin quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật hoàn toàn và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu trong khuôn khổ đề tài này.

**Phần 1: Thông tin chung:**

**A. THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Giới tính:      Nam        Nữ
2. Nhóm tuổi: Dưới 30     30- 45    ;  6-50     Trên 50
3. Trình độ học vấn: Lớp /;  
Công nhân kỹ thuật, sơ cấp  
Trung cấp              
Cao đẳng               
Đại học                  
Trên đại học
4. Công việc đang làm.....tại.....
5. Thời gian anh, chị làm việc tại Công ty đến nay được:  
Dưới 1 năm

- Từ 1-3 năm
- Từ 3- 5 năm
- Từ 5- 10 năm
- Trên 10 năm

6. Chức danh hiện tại:

- Trưởng phòng
- Phó phòng
- Cửa hàng trưởng
- Nhân viên
- Công nhân bán lẻ xăng dầu
- Khác

I. Lý do mà anh (chị) lựa chọn công việc tại Công ty?

(Anh/ chị có thể lựa chọn nhiều phương án)

- Thu nhập cao
- Công việc phù hợp với năng lực, sở trường
- Công việc có cơ hội thăng tiến
- Công việc ổn định
- Điều kiện làm việc tốt
- Được chủ động trong công việc
- Có cơ hội học tập nâng cao trình độ
- Ghi nhận thành tích trong công việc
- Chế độ đãi ngộ tốt
- Công việc thú vị, thách thức

II. Tiền lương,

7. Theo anh (chị) sự tác động của tiền lương tới động lực làm việc của người lao động?

A. Rất nhiều B. Nhiều C. Vừa phải D. Ít 

8. Theo anh (chị) thực trạng về công tác tiền lương trong công ty hiện nay như thế nào? (Xin đánh dấu và số sát nhất với ý kiến của anh (chị))

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các quy định đề xét tăng lương là hợp lý					
2	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty.					
3	Các tiêu chí bình xét lương được đánh giá rõ ràng, minh bạch					
4	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/ chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho Công ty					
5	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					
6	Tiền lương phân chia phù hợp với các chức danh công việc					
7	Tiền lương trả đúng thời hạn					

9. Anh chị đánh giá về công tác trả lương của công ty hiện nay?

A. Khá rắc rối, khó hiểu

B. Dễ hiểu

Nếu trả lời câu A, Anh chị hãy cho biết những điều anh chị không hiểu trong quy chế trả lương

.....

.....

.....

III. Khen thưởng, phúc lợi:

10. Anh chị đánh giá công tác thi đua – khen thưởng động viên kịp thời có tác động lên động lực làm việc của người lao động

A. Rất nhiều

B. Nhiều

C. Vừa phải

D. Ít

11. Anh (chị) hãy lựa chọn yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến tiền thưởng?

A. Thái độ tinh thần trách nhiệm

B. Mức hoàn thành công việc

C. Thời gian làm việc

12. Anh/chị nhận thưởng dưới hình thức nào?

.....

13. Anh chị có nhận xét gì đối với hệ số Thi đua – khen thưởng: 1.5-1.2-1.0- 0.7 tương ứng với loại A, B, C,D?  
 .....

14. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác thi đua khen thưởng của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao người lao động					
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý					
3	Thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý					
4	Tiêu chí đánh giá khen thưởng rõ ràng, minh bạch					
5	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc					

#### IV. Công tác Đào tạo, thăng tiến

11. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác đào tạo, thăng tiến của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Không hài lòng

## 4 : Bình thường

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai					
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác					
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi					
Hình thức đào tạo phong phú, đa dạng					
Được Công ty tạo điều kiện học tập					
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao					

12. Anh/ chị hãy có những đề xuất gì để nâng cao công tác đào tạo của Công ty hơn trong thời gian tới?

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

13. Yếu tố nào là quan trọng nhất ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến của anh(chị)?

A. Trình độ chuyên môn

B. Thâm niên công tác

C. Uy tín

IV: Điều kiện làm việc

14. Theo anh (chị) thực trạng về điều kiện làm việc trong công ty hiện nay như thế nào? (Xin đánh dấu và số sát nhất với ý kiến của anh (chị))

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt					
2	Phương tiện nơi làm việc					
3	An toàn và thoải mái trong môi trường điều kiện làm việc					

IV: Phong cách quản lý của người lãnh đạo

15. Anh chị đánh giá thái độ của lãnh đạo với người lao động như thế nào?

A. Rất thân thiện

B. Thân thiện

C. Không thân thiện

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23. Anh (chị) nhận xét như thế nào về lãnh đạo của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Anh/ chị thường dễ dàng đề đạt, đóng góp ý kiến của mình lên Ban lãnh đạo					
2	Người lao động nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên					
3	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng					

V: Công tác đánh giá thực hiện công việc

24. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác Đánh giá thực hiện công việc của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

Ý kiến	Số phiếu	%
Kết quả đánh giá chưa phản ánh được kết quả thực hiện công việc		
Các tiêu thức đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý		
Đánh giá chưa công bằng		
Phương pháp đánh giá chưa phù hợp		
Tổng		



## KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

Phần 1: Kết quả mẫu điều tra khảo sát thực hiện tại Petrolimex Yên Bái năm 2015.

Số phiếu điều tra phát ra: 150 phiếu

Số phiếu thu về : 150 phiếu

Số phiếu hợp lệ : 142 phiếu

Số phiếu không hợp lệ : 8 phiếu

- Thông tin chung về đối tượng khảo sát :

Thông tin chung		Kết quả khảo sát	
		Số phiếu	Tỷ lệ (100%)
Tổng số lao động		142	100
Trong đó			
1. Giới tính	Nam	102	71,83%
	Nữ	40	28,17%
2. Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	79	55,6%
	Từ 30 – 45	43	30,2%
	Từ 46- 50	18	12,6%
	Trên 50	2	1,4%
3. Chức danh công việc hiện tại	Lãnh đạo doanh nghiệp	3	2,1%
	Lãnh đạo các phòng ban/ cửa hàng trường	37	26,05%
	Nhân viên, công nhân	102	71,83%
4. Thâm niên	Dưới 1 năm	15	10,5

công tác	Từ 1 – 3 năm	17	11,97
	Từ 3 - 5 năm	20	14,08
	Từ 5 – 10 năm	55	38,73
	Trên 10 năm	35	24,72

V.Đánh giá nhu cầu của người lao động theo mức độ quan trọng

STT	Yếu tố	Mức quan trọng		
		Lãnh đạo phòng ban	Khối văn phòng	Khối cửa hàng
1	Thu nhập cao	2	1	1
2	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	5	3	6
3	Công việc có cơ hội thăng tiến	9	5	7
4	Công việc ổn định	1	2	2
5	Điều kiện làm việc tốt	3	4	3
6	Được chủ động trong công việc	4	8	9
7	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	7	6	8
8	Ghi nhận thành tích trong công việc	10	10	4
9	Chế độ đãi ngộ tốt	6	7	5
10	Công việc thú vị, thách thức	8	9	10

VI. Tiền lương, điều kiện làm việc:

15. Theo anh (chị) thực trạng về công tác tiền lương trong công ty hiện nay như thế nào? (Xin đánh dấu và số sát nhất với ý kiến của anh (chị))

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Các quy định đề xét tăng lương là hợp lý	34,3	29,8	10,1	12,5	13,3
2	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty.	27,2	31,1	21,2	11,0	9,5
3	Các tiêu chí bình xét lương được đánh giá rõ ràng, minh bạch	12,5	30,4	25,0	20,7	11,4
4	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/ chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình cho Công ty	56,8	22,3	15,9	2,5	2,5
5	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	22,5	30,4	12,5	26,8	7,8
6	Tiền lương phân chia phù hợp với các chức danh công việc	28,7	33,2	14,9	8,9	12,3
7	Tiền lương trả đúng thời hạn	23,7	54,7	11,7	5,7	4,2

## VII. Khen thưởng, phúc lợi:

16. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác thi đua khen thưởng của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao người lao động	16	34,5	28,5	10,3	10,7
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	18,5	31,7	33,8	10,7	5,3
3	Thời điểm khen thưởng và mức khen thưởng hợp lý	23,8	29,5	26,7	11,1	8,9
4	Tiêu chí đánh giá khen thưởng rõ ràng, minh bạch	29,1	31,2	24,9	9,3	5,5
5	Các khoản thưởng được phân chia một cách công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	23,0	31,6	25,2	10,3	9,9

## VIII. Công tác Đào tạo, thăng tiến

IX. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác đào tạo, thăng tiến của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

1 : Hoàn toàn hài lòng 2: Hài lòng 3: Bình thường

4 : Không hài lòng 5: Rất không hài lòng

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	19,7	31,2	30,1	9,7	9,3
Đôi tượng cử đi đào tạo là chính xác	20,7	27,5	26,8	15,4	9,6
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	23,5	30,2	24,2	14,2	7,8
Hình thức đào tạo phong phú, đa dạng	16,2	39,4	30,3	8,7	5,4
Được Công ty tạo điều kiện học tập	26,8	36,1	21,1	7,5	8,6
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	14,7	38,0	25,1	15,1	7,2

V: Công tác đánh giá thực hiện công việc

17. Anh (chị) nhận xét như thế nào về thực trạng công tác Đánh giá thực hiện công việc của Công ty? (Xin đánh dấu vào ô sát nhất với ý kiến của anh/chị)

Ý kiến	Số phiếu	%
Kết quả đánh giá chưa phản ánh được kết quả thực hiện công việc	66	46,5
Các tiêu thức đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý	27	19,0
Đánh giá chưa công bằng	29	20,4
Phương pháp đánh giá chưa phù hợp	20	14,1
<b>Tổng</b>	142	100

## PHỤ LỤC 02

### Các biện pháp nhằm áp dụng cho Công ty trong thời gian tới

Bản phân công nhiệm vụ cho chức danh công việc của nhân viên phòng Tổ chức – Hành chính cụ thể là chuyên viên Lao động – tiền lương

#### **Bản mô tả công việc**

Chức danh công việc: Chuyên viên Lao động – tiền lương

Mã số công việc: LĐTL01

Bộ phận: Phòng Tổ chức – Hành chính

Tên Công ty: Công ty TNHH 1 TV Xăng dầu Yên Bái

Báo cáo cho: Giám đốc

Trách nhiệm:

Thực hiện công tác về lao động – tiền lương

Nhiệm vụ chính:

1. Tham mưu giải quyết công việc về lao động, tiền lương, thu nhập gồm: Xây dựng định mức lao động; Định biên lao động, kế hoạch lao động, tiền lương, đơn giá tiền lương của Công ty.
2. Xây dựng các báo cáo tình hình thực chi và quyết toán tiền lương theo định mức tiền lương. Xây dựng báo cáo phân tích đánh giá tình hình thực hiện quỹ tiền lương, phương thức chi trả tiền lương trong toàn Công ty.
3. Hướng dẫn kiểm tra và đôn đốc các bộ phận, đơn vị trực thuộc ghi chép, đối chiếu lương theo đúng quy định của Công ty.
4. Theo dõi, thẩm định quỹ tiền lương các đơn vị trực thuộc.

Các nhiệm vụ khác:

1. Tham mưu các hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.
2. Thống kê, tổng hợp và phân tích toàn diện tình hình về lao động tiền lương.
3. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính phân công

4. Định kỳ hàng tháng báo cáo với Trưởng phòng hoặc báo cáo đột xuất với Ban giám đốc (nếu có yêu cầu).

Quyền hạn:

Trực tiếp soạn thảo văn bản hướng dẫn, triển khai các văn bản của Nhà nước, Công ty theo nhiệm vụ phân công.

Các điều kiện làm việc

1. Được trang bị đầy đủ các dụng cụ, trang thiết bị làm việc trong văn phòng như: máy tính, bàn ghế, giấy tờ, sổ sách...

2. Được sử dụng phương tiện đi lại của Công ty phục vụ cho công việc

### **Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện**

Ngày:

Chức danh công việc: Chuyên viên Lao động – tiền lương

Mã số công việc: LĐTTL 01

Bộ phận: Phòng Tổ chức – Hành chính

Tên Công ty: Công ty TNHH 1 TV Xăng dầu Yên Bái

Báo cáo cho: Giám đốc

Yêu cầu trình độ học vấn:

Trình độ Đại học chuyên ngành Kinh tế lao động, Quản trị nhân lực hoặc tương đương

Yêu cầu kiến thức và kỹ năng:

1. Hiểu biết về Luật lao động, và các văn bản hướng dẫn thực hiện có liên quan tới công việc được giao. Nắm được các chính sách, Pháp luật của Nhà nước về lĩnh vực lao động – tiền lương.

2. Có kiến thức về lĩnh vực chuyên môn

3. Kỹ năng giám sát

4. Sử dụng thành thạo máy tính: word, excel...

5. Kỹ năng giao tiếp tốt

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Có kinh nghiệm từ 1 năm trở lên trong lĩnh vực lao động – tiền lương

Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc

Đủ sức khỏe để thực hiện nhiệm vụ được phân công.

Phẩm chất: Cần cù, tỉ mỉ, chịu được áp lực công việc

**Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc**

- Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao
- Tổ chức hướng dẫn các đơn vị xác định nhu cầu lao động chính xác. Lập kế hoạch lao động – tiền lương
- Tổ chức thực hiện giám sát công tác lao động, tiền lương của Công ty
- Lập báo cáo công tác tiền lương theo quy định
- Không vi phạm nội quy, quy chế của Công ty và Pháp luật của Nhà nước
- Chấp hành sự phân công nhiệm vụ của Lãnh đạo.
- Quan hệ tốt với đồng nghiệp.



**PHỤ LỤC 03****Phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Họ và tên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên người đánh giá:

Thời gian đánh giá:

**I. Đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với lao động gián tiếp**

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá		
		Tối đa	Cá nhân đánh giá	Lãnh đạo trực tiếp đánh giá
1	<b>Mức độ hoàn thành công việc</b>	60		
	Chủ động đưa ra các kế hoạch hay mảng việc được giao và hoàn thành nhiệm vụ được giao với chất lượng cao và vượt tiến độ.			
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc đúng tiến độ.			
	Không hoàn thành công việc dưới 3 lần/tháng, không kịp tiến độ được giao			
	Nhiều lần không hoàn thành công việc (trên 3 lần/ tháng), có nhiều sai sót nhưng không chịu sửa chữa			
	Không thực hiện các nội dung công việc đã đề ra hoặc được giao			
2	<b>Ý thức chấp hành kỷ luật lao động</b>	15		
	Chấp hành tốt nội quy, quy định Công ty			
	Đảm bảo ngày công, giờ công theo quy định			
	Sẵn sàng làm thêm giờ khi có yêu cầu			
3	<b>Kiến thức và kỹ năng</b>	15		

	Nắm vững và vận dụng tốt các kiến thức chuyên môn. Tham gia hỗ trợ giải quyết thêm các công việc mẫn khác (khi có yêu cầu) với hiệu quả cao			
	Khả năng tổ chức, đôn đốc, phối hợp với các đồng nghiệp khác để hoàn thành công việc được giao			
	Khả năng linh hoạt trong việc giải quyết các vấn đề phức tạp			
	Trình độ tin học đáp ứng yêu cầu công việc.			
4	<b>Phẩm chất</b>	5		
	Ý thức cầu tiến			
	Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ			
	Chủ động trong công việc			
	Sáng tạo trong công việc			
5	<b>Quan hệ đồng nghiệp</b>	5		
	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp			
	Chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp			
	<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>		

## II. Đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với lao động trực tiếp:

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá		
		Tối đa	Cá nhân đánh giá	Lãnh đạo trực tiếp đánh giá
<b>1</b>	<b>Mức độ hoàn thành công việc được giao</b>	60		
	Hoàn thành chỉ tiêu xăng dầu sáng 125%. Hoàn thành tất cả các chỉ tiêu được giao còn lại 100%.			
	Hoàn thành chỉ tiêu xăng dầu sáng 100%. Hoàn thành tất cả các chỉ tiêu được giao còn lại từ 80% trở lên			
	Hoàn thành chỉ tiêu xăng dầu sáng từ 80%- 100%. Các chỉ tiêu được giao còn lại không có chỉ tiêu nào dưới 50%.			
	Hoàn thành chỉ tiêu xăng dầu sáng dưới 80%. Các chỉ tiêu còn lại có chỉ tiêu dưới 50%.			
<b>2</b>	<b>Ý thức chấp hành kỷ luật lao động</b>	15		
	Chấp hành tốt nội quy, quy định Công ty			
	Đảm bảo ngày công, giờ công theo quy định			
	Không làm việc riêng, bỏ vị trí đứng bán hàng trong ca bán hàng			
<b>3</b>	<b>Kiến thức và kỹ năng</b>	15		
	Nắm vững các quy định nghiêm ngặt về PCCN, ATVSLĐ			
	Quản lý tốt tài sản, công cụ, hàng hóa và tiền hàng ở cửa hàng			
	Niềm nở quan hệ tốt với khách hàng, thu nhận nắm bắt các thông tin tâm lý, nhu cầu của khách hàng. Lịch			

	sự trong văn minh thương mại			
<b>4</b>	<b>Phẩm chất</b>	5		
	Trung thực			
	Khả năng làm việc độc lập, ý thức chủ động trong công việc			
	Nhiệt tình đối với khách hàng			
	Tiếp thu và chỉnh sửa phương pháp làm việc			
<b>5</b>	<b>Quan hệ đồng nghiệp</b>	5		
	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp			
	Chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp			
	<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>		

### III. Xếp loại:

Số điểm	Xếp hạng	Hệ số thành tích
Từ 91 đến 100	A	1,5
Từ 71 đến 90	B	1,2
Từ 51 đến 70	C	1,0
Dưới 50	D	0,7