

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

ĐÀO MAI ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ
THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2022

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

ĐÀO MAI ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ
THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. DOÃN THỊ MAI HƯƠNG

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn với đề tài “*Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào Gia*” là công trình nghiên cứu của riêng các nhân tôi dưới sự hướng dẫn của **TS. Doãn Thị Mai Hương**, luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào. Các phân tích, số liệu và thông tin sử dụng trong luận văn là hoàn toàn trung thực và có nguồn gốc rõ ràng và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả luận văn

Đào Mai Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu Luận văn, tôi nhận được rất nhiều sự giúp đỡ của cá nhân cũng như tập thể *Công ty Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào Gia* đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu, đặc biệt tôi xin chân thành cảm ơn giáo viên hướng dẫn **TS. Doãn Thị Mai Hương** đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo trong Hội đồng khoa học Trường Đại Học Lao động và Xã hội, khoa Kế toán, khoa Sau Đại học đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi hoàn thiện luận văn này.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới ban lãnh đạo cùng tập thể nhân viên *Công ty Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào Gia*, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã hỗ trợ tôi trong quá trình tìm hiểu thực tế và thu thập số liệu tại cơ sở để nghiên cứu, phân tích và thực hiện đề tài.

Tác giả luận văn

Đào Mai Anh

MỤC LỤC

MỤC LỤC	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
3.1. Mục đích nghiên cứu	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
4.1 Đối tượng:	5
4.2 Phạm vi nghiên cứu:	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Đóng góp mới của luận văn	7
7. Kết cấu luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY	8
1.1 Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1 Nhu cầu và động cơ	8
1.1.2 Lợi ích	9
1.1.3 Tạo động lực	9
1.2 Một số học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động	10
1.2.1 Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow	10
1.2.2 Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố	12
1.2.3 Học thuyết của John Stacy Adams về công bằng	14
1.3 Nội dung tạo động lực lao động trong công ty	16
1.3.1 Tạo động lực lao động bằng công cụ tài chính	16

II

1.3.2 Tạo động lực lao động bằng công cụ phi tài chính	19
1.4 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong công ty.....	24
1.4.1 Năng suất lao động	24
1.4.2 Mức độ hài lòng của người lao động	25
1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong công ty	26
1.5.1 Các nhân tố bên ngoài.....	26
1.5.2 Các nhân tố bên trong	28
1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên của một công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào Gia.	31
1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên của một số Công ty	31
1.6.2 Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.....	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA.....	36
2.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia	36
2.1.1 Giới thiệu chung	36
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển	36
2.1.3 Một số thành tựu nổi bật	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Sơ đồ bộ máy công ty	36
2.1.5 Cơ sở hạ tầng và công nghệ	Error! Bookmark not defined.
2.1.6 Đối tác	Error! Bookmark not defined.
2.1.7 Đặc điểm sản xuất kinh doanh.....	40
2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia	41
2.2.1 Tạo động lực lao động cho nhân viên bằng các công cụ tài chính	41
2.2.2 Tạo động lực lao động cho nhân viên bằng biện pháp kích thích phi tài chính.....	53
2.2.3 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty	70

III

2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia	74
2.3.1 Các nhân tố bên ngoài công ty	74
2.3.2 Các nhân tố bên trong công ty	77
2.4 Đánh giá chung	79
2.4.1 Ưu điểm	79
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân	80
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA	83
3.1 Định hướng phát triển về công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia ...	83
3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty	83
3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty	84
3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia ...	84
3.2.1. Thông qua công cụ tài chính	84
3.2.2 Thông qua công cụ phi tài chính	88
KẾT LUẬN	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1 Chức năng nhiệm vụ các phòng ban tại DAO GIA COMPANY....	38
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021	40
Bảng 2.3: Hệ số lương chức danh cán bộ quản lý năm 2021	42
Bảng 2.4 Tiền lương bình quân của Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia giai đoạn 2019-2021.	43
Bảng 2.5 Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền lương	45
Bảng 2.6 Tiền thưởng bình quân của Công ty giai đoạn 2019-2021	47
Bảng 2.7 Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền thưởng	48
Bảng 2.8 Các chế độ phúc lợi cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia giai đoạn 2019-2021	50
Bảng 2.9 Các chế độ trợ cấp cho nhân viên tại DAO GIA COMPANYgiai đoạn 2019-2021.....	52
Bảng 2.10 Tiêu chuẩn chức danh công việc đối với nhân viên năm 2020	53
Bảng 2.11 Đánh giá của nhân viên về yếu tố thuộc công việc	56
Bảng 2.12. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của CBCNV trong từng bộ phận....	58
Bảng 2.13. Mẫu phiếu Đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ.....	59
Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về công tác đánh giá thực hiện công việc	59
Bảng 2.15. Số lượng người được đào tạo phân theo các hình thức đào tạo của DAO GIA COMPANY, giai đoạn 2019-2021.....	62
Bảng 2.16. Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo nhân viên.....	64
Bảng 2.17. Số lượng cán bộ thăng chức giai đoạn 2019-2021	66
Bảng 2.18 Đánh giá của nhân viên về công tác đề bạt, thăng tiến	66
Bảng 2.19. Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc.....	69
Bảng 2.20. Năng suất lao động bình quân của nhân viên.....	71
Bảng 2.21. Mức độ hài lòng của nhân viên với công việc.....	72

Bảng 2.22. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty	73
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của DAO GIA COMPANY	37

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay cùng với những tiến bộ vượt bậc của khoa học và kỹ thuật, dịch vụ viễn thông di động đã và đang trở thành ngành kinh tế quan trọng đóng góp một phần không nhỏ vào sự tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế mỗi quốc gia. Từ khi Đảng và Nhà nước ta chủ trương xóa bỏ thế độc quyền trong ngành dịch vụ viễn thông di động, trên thị trường Viễn thông của Việt Nam chưa bao giờ lại xuất hiện nhiều nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động như hiện nay. Chính điều này đã tạo nên một sức hút không ngờ trên thị trường đầy cạnh tranh khốc liệt cho sự tồn tại và phát triển này.

Trong bối cảnh dịch vụ viễn thông di động tại Việt Nam đã đạt tới mức bão hòa, các công ty viễn thông trong nước cạnh tranh với nhau khốc liệt. Đảng, Nhà nước và nhân dân ta đang chung tay nỗ lực, phấn đấu xây dựng và phát triển kinh tế đất nước, cải thiện đời sống nhân dân, phát triển theo định hướng XHCN và hội nhập mạnh mẽ vào nền kinh tế quốc tế. Trong quá trình đó, công ty được xác định là lực lượng đóng vai trò tiên phong thúc đẩy sự phát triển chung của nền kinh tế quốc dân. Đặc biệt trong điều kiện nền kinh tế có nhiều biến động như hiện nay thì việc tồn tại được trên thị trường là bài toán đau đầu với các công ty. Một công ty hoạt động có hiệu quả với nguồn nhân lực đáp ứng được các yêu cầu của thực tiễn luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của công ty.

Vì vậy, công ty muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Một trong những biện pháp có tính lâu dài và quyết định là vấn đề tạo động lực lao động đối với nhân viên. Tạo động lực lao động đối với nhân viên là một biện pháp để các công ty phát huy và khai

thác tối đa những nguồn lực hiện có, nâng hiệu quả sản xuất.

Nhận thức được vai trò đặc biệt quan trọng của vấn đề tạo động lực lao động cho nhân viên, những năm qua, Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia đã rất chú trọng trong đến vấn đề tạo động lực bằng kích thích tài chính thông qua hệ thống lương, thưởng, phúc lợi xã hội... Công ty đã luôn có những đảm bảo nhất định về quyền và lợi ích cho nhân viên, tạo động lực làm việc, yên tâm công tác, phấn đấu, khuyến khích họ phát huy năng lực, sở trường trong thực hiện nhiệm vụ...

Tuy nhiên, việc vận dụng những lý thuyết về tạo động lực lao động của Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia vào thực tế còn chưa đầy đủ trong việc lựa chọn phương thức, triển khai. Chính vì vậy việc nghiên cứu vấn đề tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia là một đòi hỏi cấp thiết hiện nay.

Xuất phát từ những yêu cầu cấp bách nêu trên, là một chuyên viên đang công tác tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia nên tác giả quyết định chọn đề tài **“Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia”** để nghiên cứu và bảo vệ luận văn Thạc sĩ nhằm phản ánh thực trạng về tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia, những điểm cần phát huy, những mặt còn hạn chế để hỗ trợ Công ty có được cái nhìn bao quát hơn trong vấn đề nhân sự, từ đó có thể đề ra các giải pháp kịp thời và có những biện pháp hữu hiệu nhằm hoàn thiện hệ thống nhân sự của Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề tạo động lực cho người lao động có vai trò đặc biệt quan trọng trong các doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, khuyến

khích người lao động làm việc hiệu quả, tăng năng suất, chất lượng cao đã được nhiều tác giả quan tâm và lựa chọn để nghiên cứu. Tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty là hoạt động quản trị nhân sự quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả kinh doanh của công ty.

Có một số công trình nghiên cứu trên thế giới, một số ấn phẩm đã phát hành cũng như các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu, các hoạt động khoa học có liên quan tới tạo động lực lao động cho nhân viên, cụ thể:

Một học thuyết của **John Stacy Adams** về sự công bằng chỉ ra rằng nhân viên rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong công ty. Nhân viên luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác. Nhân viên cảm thấy công ty đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà nhân viên cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho nhân viên cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong Công ty.

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

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

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên quản lý trong các

công ty Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các công ty để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

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

Tuy nhiên còn những khoảng trống chưa được nghiên cứu như: Tạo động lực lao động cho nhân viên ở các công ty, mà Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia chính là một công ty như vậy. Trên cơ sở kế thừa, phát triển các luận văn, luận án, tác giả nghiên cứu và đưa ra những điểm mới trong luận văn của mình: nghiên cứu, phân tích cụ thể các hoạt động tạo động lực trong một công ty; đo lường/đánh giá biểu hiện mức độ của động lực làm việc: sự tự nguyện, sự nỗ lực, sự hài lòng, tính chủ động, tính sáng tạo trong công việc, tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành. Từ đó đưa ra một số biện pháp tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho nhân viên trong công ty.

Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia trong những năm gần đây (từ năm 2019-2021), chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động cho nhân viên của Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng:

Tạo động lực lao động cho nhân viên tại công ty

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

- *Về không gian:* Nghiên cứu tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

- *Về thời gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia từ năm 2019 đến năm 2021. Từ đó nêu đề xuất giải pháp đến năm 2026

- *Về nội dung:* Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ trên, Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Luận văn sử dụng phương pháp khảo cứu tài liệu, khảo sát thực tế, thống kê, đối chiếu, so sánh, phân tích, tổng hợp, cụ thể:

Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Số liệu được thu thập từ báo cáo thường niên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia và một số công ty cung cấp dịch vụ viễn thông, thông qua các tài liệu tham khảo như sách giáo trình, các đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, cấp Bộ; báo cáo nhân sự từ phòng Hành chính nhân sự; báo cáo doanh thu qua các năm từ phòng tài chính kế toán, các phòng kinh doanh của công ty thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp; phân tích so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu “Thực trạng Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia”.

Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp như: Thông qua việc điều tra bằng bảng hỏi:

✓ Nội dung bảng hỏi: Các biện pháp tạo động lực lao động và đánh giá mức độ hài lòng về các biện pháp tạo động lực lao động và tác động của các biện pháp này đến động lực làm việc của nhân viên trong công ty.

✓ Đối tượng điều tra: Nhân viên làm việc tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

✓ Địa điểm khảo sát : Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

✓ Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia về thực trạng tạo động lực lao động.

✓ Quy mô mẫu: Tiến hành điều tra, khảo sát nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các đơn vị trong Công ty.

✓ Số lượng phiếu phát ra 140 phiếu. Số lượng phiếu thu về là 135

phiếu. Số lượng phiếu hợp lệ là 125 phiếu và số lượng phiếu không hợp lệ là 10 phiếu.

Phương pháp phân tích số liệu:

Sau khi thu thập số liệu, sử dụng phần mềm Microsoft Excel để phân tích và xử lý số liệu đã thu thập được.

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề lí luận liên quan đến tạo động lực làm việc nói chung, từ đó có thể đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia chính xác hơn, chỉ ra những mặt ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên trong công ty.

Luận văn có ý nghĩa thực tiễn cao khi đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia, giúp Ban Giám đốc có cái nhìn tổng quan và khoa học hơn, để từ đó ban hành các chính sách phù hợp trong điều kiện và tình hình mới của công ty.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày gồm 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho nhân viên trong công ty.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

Chương 3: Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Nhu cầu và động cơ

Vấn đề " nhu cầu" được đề cập rộng rãi trong đời sống kinh tế - xã hội, xung quanh khái niệm nhu cầu có rất nhiều cách diễn giải vì nhận thức khác nhau, tùy theo cách tiếp cận mà mỗi tác giả đưa ra những khái niệm khác nhau

“Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả trở lên hấp dẫn”.[8, tr.88]

Có thể hiểu đơn giản hơn thì nhu cầu là hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất, tinh thần hay xã hội

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người và xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, nhưng cơ bản có thể chia làm 3 nhóm chính như sau: Nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Nhu cầu con người luôn biến đổi theo thời gian và ở các mức độ khác nhau, ở mỗi con người các nhu cầu và việc thực hiện để thỏa mãn nhu cầu cũng hoàn toàn khác nhau. Nhu cầu không được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng và sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong các cá nhân thực hiện các hành vi đạt được các mục tiêu cụ thể để thỏa mãn các nhu cầu này.

“Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của nhân viên như: ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...”[4, tr.142]

Mỗi các nhân nhân viên có các nhu cầu khác nhau thì động cơ lao động cũng khác nhau, Nhân viên có động cơ lao động cao thì họ sẽ làm việc chăm

chỉ, cố gắng trong công việc và thường đạt được năng suất, chất lượng công việc cao hơn những người không có hoặc có ít động cơ lao động.

1.1.2 Lợi ích

“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra”. [5, tr.136]

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. 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 thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị công ty 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

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân cho rằng: “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

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

Theo Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Theo 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 được 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”.

Theo quan điểm của các tác giả trên ta có thể thấy tạo động lực lao động là quá trình sử dụng tổng hợp các biện pháp nhằm khuyến khích, thúc đẩy sự khao khát, tinh thần tự giác, tự nguyện của người lao động để họ phấn đấu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Các nhà quản lý của tổ chức phải xây dựng hệ thống các chính sách, biện pháp trong quá trình quản lý nguồn nhân lực nhằm tác động đến người lao động giúp họ có động cơ, động lực làm việc để làm tăng năng suất lao động, hiệu quả lao động, đồng thời giúp cho người lao động tự hoàn thiện bản thân và phát huy được sức sáng tạo trong quá trình lao động.

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

1.2.1 Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Vào thời điểm đó, phương pháp này khác biệt với các công trình nghiên cứu tâm lý con người khác được dựa trên việc quan sát con người bị chi phối bởi các phiền muộn là chủ yếu. Có hai nhóm nhu cầu chính của con người: Nhu cầu cơ bản (basic needs) và Nhu cầu bậc cao (meta needs).

Cấu trúc Tháp nhu cầu Maslow có 5 tầng, trong đó những nhu cầu con người được liệt kê theo một trật tự thứ bậc hình tháp kiểu kim tự tháp. Những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa

mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới (phía đáy tháp) đã được đáp ứng đầy đủ.

5 tầng trong Tháp nhu cầu của Maslow:

- Tầng thứ nhất: bao gồm toàn bộ các nhu cầu căn bản nhất thuộc "thể lý"(physiological) - thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.

- Tầng thứ hai: nhu cầu an toàn (safety) - cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.

- Tầng thứ ba: nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc (love/belonging) - muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.

- Tầng thứ tư: nhu cầu được quý trọng, kính mến (esteem) - cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

- Tầng thứ năm: nhu cầu về tự thể hiện bản thân (self-actualization) - muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

Việc chỉ ra các thứ bậc nhu cầu của người lao động và thỏa mãn các nhu cầu đó là rất cần thiết. Nó là công cụ cụ thể để người quản lý tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, hạn chế của học thuyết này là chúng ta khó có thể biết nhu cầu của người lao động ở mức nào và mức độ thỏa mãn như thế nào là hợp lý để tạo động lực cho người lao động. Vì nếu nhu cầu này được thỏa mãn rồi thì không còn động lực nữa.

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Qua lý thuyết nhu cầu của Maslow, Nhà quản lý cần hiểu được con người có nhiều nhu cầu khác nhau bao gồm cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Ai cũng cần được yêu thương, được thừa nhận, được tôn trọng, cảm giác an toàn, được phát huy bản ngã...

Nhà quản lý sử dụng thuyết nhu cầu để hiểu và giúp đỡ nhân viên thỏa mãn các nhu cầu của họ ở các cấp bậc khác nhau. Điều này có nghĩa là nhà quản lý làm việc với nhân viên, để giúp họ xác định các hành động có thể thực hiện được để thay đổi tình huống và tập trung vào các vấn đề tình cảm có thể đang cản trở nhân viên trong việc thỏa mãn nhu cầu của chính họ.

1.2.2 Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết 2 yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực làm việc. Herzberg chia ra các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn hay không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

Nhóm 1 : Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực làm việc và sự thỏa mãn trong công việc như :

- Sự thành đạt
- Sự thừa nhận thành tích
- Bản chất bên trong công việc
- Trách nhiệm lao động
- Sự thăng tiến.

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của nhân viên. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo được động lực làm việc cho nhân viên.

Như vậy muốn tạo động lực làm việc cho nhân viên thì theo Herzberg phải thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên từ đó thỏa mãn trong công việc vì đây là những yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu của bản thân nhân viên

Nhóm 2 : Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường công ty :

- Các chế độ và chính sách quản trị của công ty
- Sự giám sát công việc
- Tiền lương
- Các mối quan hệ con người trong công ty

- Các điều kiện làm việc, Bảo hiểm

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn về công việc.

Có thể hiểu đây là học thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn được của nhân viên trong công việc. Theo Herzberg con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông cho rằng khi nhân viên không thỏa mãn với công việc của mình họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả về môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản trong công việc và các nhu cầu đó chưa bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác khi cảm thấy hài lòng về công việc thì nhân viên lại quan tâm đến chính công việc đó, đây chính là những động cơ thúc đẩy vì chúng có hiệu quả trong việc kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn

Học thuyết này chỉ ra được hàng loạt các yếu tố tác động tới động lực làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc.

Tuy nhiên, học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg cũng còn một số hạn chế:

Không có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn của nhân viên. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

Herzberg đưa ra giả thuyết về một mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất.

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Các yếu tố thúc đẩy đều là cảm nhận của con người về bản thân công việc; còn các yếu tố duy trì thì liên quan đến môi trường làm việc. Tức là nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc. Vì vậy để tạo ra sự hăng hái ở mỗi nhân viên thì nhà quản lý phải tác động đến cả môi trường làm việc và bản thân công việc của họ. Vai trò của nhà quản lý là loại bỏ các yếu tố gây ra sự không hài lòng, tạo ra các nhân tố vệ tinh đủ để đáp ứng các nhu cầu cơ bản và sau đó sử dụng các nhân tố tạo động lực làm việc để đáp ứng nhu cầu cao hơn và thúc đẩy nhân viên hướng đến thành tích cao hơn cũng như mức độ hài lòng cao hơn.

1.2.3 Học thuyết của John Stacy Adams về công bằng

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg). Thuyết công bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về Công ty và công việc của họ.

Lý luận về sự công bằng đề ra năm 1965, lý luận chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức.

John Stacy Adams cho rằng, để thành viên của tổ chức giữ được nhiệt tình làm việc tương đối cao thì sự báo đáp trong tổ chức phải công bằng, hợp lý, làm cho các thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối của tổ chức là công bằng. Sự công bằng ấy được đánh giá bằng công thức:

$$O_p/I_p = O_q/I_q$$

O_p : là cảm giác của người ta về sự báo đáp mà mình nhận được

Oq: là cảm giác về sự báo đáp mà đối tượng so sánh nhận được

Ip: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của mình đối với tổ chức

Iq: là cảm giác của người ta về sự cống hiến của đối tượng so sánh với tổ chức.

Công thức này cho thấy nếu tỉ số giữa sự báo đáp và sự cống hiến của mình về cơ bản tương đối với tỉ số giữa sự báo đáp và cống hiến của đối tượng so sánh thì sự phân phối của tổ chức là công bằng và ngược lại. Có hai tình trạng không công bằng đó là:

$O_p/O_q < I_p/I_q$: tình trạng không công bằng bất lợi cho mình, nghĩa là họ cảm thấy mình làm việc vất vả nhưng không bằng người làm việc qua loa, lãn sau không cần bỏ sức nữa.

$O_p/O_q > I_p/I_q$: tình trạng không công bằng thứ hai là tình trạng không công bằng có lợi cho mình. Nếu thành viên của tổ chức cảm thấy sự phân phối là không công bằng họ sẽ cảm thấy vui mừng trong chốc lát nhưng sau đó sẽ lo lắng tình trạng không công bằng này sẽ ảnh hưởng đến sự đánh giá của đồng nghiệp đối với mình, ảnh hưởng đến quan hệ giữa mình đối với những người khác trong tổ chức, do đó mà họ sẽ cẩn thận trong công việc của thời kỳ tiếp theo. Điều này cũng sẽ bất lợi cho việc huy động tính tích cực của các thành viên trong một tổ chức.

Sự phân tích trên cho thấy theo lý luận về sự công bằng, con số tuyệt đối về sự báo đáp mà thành viên của tổ chức nhận được và mức độ tích cực của họ trong công việc không có mối quan hệ trực tiếp và tất nhiên điều ảnh hưởng đến hành vi của thành viên chỉ là sự so sánh mức độ cống hiến và sự báo đáp của tổ chức đối với họ và những người khác.

Vận dụng học thuyết trong tạo động lực làm việc cho nhân viên:

Để thiết lập và duy trì sự công bằng trong công ty nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt,

với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của nhân viên. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những nhân viên trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

1.3 Nội dung tạo động lực lao động trong công ty

1.3.1 Tạo động lực lao động bằng công cụ tài chính

1.3.1.1 Xây dựng hệ thống tiền lương công bằng và hợp lý

Tiền lương là yếu tố hàng đầu và rất quan trọng mà bất kỳ nhân viên nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp con người thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của nhân viên, đó là nhu cầu sinh lý trong tháp nhu cầu của Maslow. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện những giá trị khác như địa vị của nhân viên trong gia đình, trong công ty và xã hội.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực làm việc cho nhân viên thì công ty phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Đầu tiên là phải đảm bảo tuân thủ, chấp hành nghiêm chỉnh theo những quy định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của nhân viên không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, nhân viên phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo quy định của nhà nước.

Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa nhân viên và người sử dụng lao động cụ thể là công ty phải xây dựng các thang, bảng lương căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm

của người thực hiện công việc.

Tiền lương, tiền công chi trả cho nhân viên phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc, tinh thần lao động sáng tạo, năng suất công việc của nhân viên sao cho xứng đáng với những đóng góp của nhân viên nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, nhà quản lý cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả và đáng tin cậy, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được nguyên tắc công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

1.3.1.2 Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp

Khen thưởng trong công ty cũng rất quan trọng vì vậy nó cũng là một biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không chỉ thỏa mãn một phần nào đó về nhu cầu vật chất của nhân viên mà còn có tác dụng kích lệ tinh thần của họ, thể hiện sự quan tâm, đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của nhân viên. Nhân viên được khen thưởng sẽ cảm thấy tự hào trước công ty và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực làm việc để cố gắng phấn đấu hơn nữa để duy trì và vượt qua những thành tích trong công việc đã đạt được.

Từ những đánh giá như trên thì hệ thống khen thưởng được xây dựng cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xây dựng những qui định về khen thưởng rõ ràng, các mức độ khen thưởng tăng dần tùy thuộc vào thành tích trong công việc. Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Việc bình chọn, xét duyệt người được khen thưởng phải được tiến hành dựa trên những qui định đã xây dựng như đã nói ở trên và được công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người hoàn thành xuất sắc công việc được giao hoặc là người

hoàn thành công việc tốt nhất trong từng nhóm nhất định hoặc có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho công ty.

- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi nhân viên có những thành tích trong công việc được công ty khen thưởng nghiêm túc, trình trọng, công khai trước đồng nghiệp làm cho nhân viên cảm thấy tự hào và công ty ghi nhận, trân trọng những thành quả công việc mà mình đã cống hiến.

- Phải làm cho nhân viên thấy rằng những nỗ lực chăm chỉ, luôn luôn cố gắng trong công việc sẽ đạt được kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà nhân viên đang phấn đấu. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho nhân viên vì khó có thể đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường không cần phấn đấu cũng được thưởng, như vậy không còn động lực. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích vì vậy không được quá cao hoặc quá thấp.

1.3.1.3 Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Phúc lợi là quyền lợi về vật chất mà công ty đảm bảo cho nhân viên nó thể hiện qua các khoản tiền trợ cấp, quà tặng nhân dịp lễ, tết hoặc thăm hỏi khi ốm đau, các loại phí bảo hiểm, chế độ ăn ca... vv, vì vậy nó là phần thù lao được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho nhân viên cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên, công ty có chế độ phúc lợi tốt sẽ làm cho họ yên tâm làm việc coi công ty như là nhà, công việc như là việc nhà mình, đầu tư nhiều thời gian và công sức hơn cho công việc, gắn bó hơn với công ty từ đó đưa đến kết quả là năng suất lao động được nâng cao. Do đó, trước hết công ty phải thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi

bắt buộc theo qui định của nhà nước như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của nhân viên. Ngoài các chế độ bắt buộc, công ty nên nghiên cứu xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của nhân viên ví dụ như chương trình xây dựng nhà ở cho nhân viên, các công trình thể thao rèn luyện sức khỏe, các khu sinh hoạt cộng đồng... Đồng thời chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người. Thực tế chứng minh rằng những con số về mối quan hệ tỉ lệ thuận giữa chế độ phúc lợi và doanh thu, lợi nhuận của công ty, cụ thể là khi phúc lợi cho nhân viên tăng thì doanh thu và lợi nhuận của công ty cũng tăng và ngược lại. Do đó việc xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn là rất quan trọng trong tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.3.2 Tạo động lực lao động bằng công cụ phi tài chính

1.3.2.1 Tăng cường tính hấp dẫn của công việc thông qua thiết kế và thiết kế lại công việc

Một công ty từ khi thành lập cho đến khi thành công thì phải luôn thay đổi cho phù hợp với các yêu cầu của xã hội. Cùng với thời gian, yêu cầu của sản xuất kinh doanh ngày càng thay đổi đòi hỏi công việc cũng phải được thiết kế, thay đổi lại cho phù hợp nhằm tạo thuận lợi cho quá trình sản xuất kinh doanh. Mặt khác, sau một thời gian thực hiện một công việc cụ thể, nhân viên sẽ quen và thành thạo trong công việc, nhưng nếu công việc cứ lặp lại sẽ dẫn đến tạo cho nhân viên không thấy công việc còn hấp dẫn, hoàn thành công việc quá dễ dàng từ đó dẫn tới tâm lý nhàm chán, không có động lực cố gắng làm việc. Từ đó mới đặt ra yêu cầu phải thiết kế và thiết kế lại công việc nhằm tạo ra sự thay đổi mới mẻ trong công việc làm cho nhân viên cảm thấy có sự thử thách mới, tự tìm hiểu và hoàn thiện mình và đem lại sự hứng thú với công việc cho nhân viên. Thiết kế và thiết kế lại công việc cũng là một

biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu tự hoàn thiện của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực.

Bên cạnh công tác thiết kế và thiết kế lại công việc cũng cần phải quan tâm đến công tác bố trí công việc nhằm đảm bảo sự phù hợp với năng lực của nhân viên vì nếu bố trí không hợp lý sẽ không phát huy được năng lực của nhân viên dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực đồng thời còn tạo ra tâm lý chán nản, sự bất mãn của nhân viên, ghét bỏ công việc và thậm chí là sự rời bỏ công ty. Để sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn nhân lực, phát huy được năng lực, trình độ, kinh nghiệm của nhân viên vào công việc nhằm đạt được các mục tiêu của công ty đòi hỏi phải có sự bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân nhân viên, phù hợp với những kiến thức kỹ năng mà họ được đào tạo. Bên cạnh đó, công ty cũng có thể tiến hành luân phiên thay đổi công việc cho nhân viên, có thể vẫn làm công việc này nhưng ở một đơn vị khác có môi trường khác cũng kích thích nhân viên làm việc hoặc chuyển nhân viên từ một công việc này sang làm một công việc khác, nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho họ học hỏi được những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác, tạo ra sự mới mẻ, thách thức trong công việc cho nhân viên.

1.3.2.2 Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra là sự đo lường bởi các kết quả thực hiện công việc có thể được lượng hóa bằng điểm số, liệt kê các sự kiện hoặc so sánh sự thực hiện công việc của các cá nhân. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách hệ thống vì nó được xây dựng theo trình tự, nó bao gồm các yếu tố cơ bản, có mối liên hệ mật thiết với nhau, đó là: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn và

thông tin phản hồi giữa nhân viên với bộ phận quản lý. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách chính thức và công khai vì nó được phổ biến rộng rãi trong công ty, và được áp dụng cho tất cả mọi người theo quy định. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc trong thường phục vụ cho các mục đích sau:

- Đối với nhân viên: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

- Đối với nhà quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Vì sự quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nên người quản lý trong công ty cần phải quan tâm. Thực hiện tốt công tác này góp phần không nhỏ trong công tác tạo động lực cho nhân viên.

1.3.2.3 Tạo cơ hội cho nhân viên được đào tạo phát triển

Các nền kinh tế trên thế giới đã qua thời kì cạnh tranh nhau dựa trên khả năng sẵn có về yếu tố sản xuất. Khi bước sang giai đoạn năng lực cạnh tranh chủ yếu dựa vào các yếu tố nâng cao hiệu quả thì chất lượng và năng suất lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng. Năng suất lao động phụ thuộc vào nhiều vấn đề trong đó chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng. Trong thời đại hiện nay môi trường kinh doanh thay đổi với tốc độ chóng mặt vì vậy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở nên rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Nhân viên được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện hoàn thành công việc với hiệu quả cao hơn. Do đó sự cạnh tranh của các công ty ngày nay không chỉ là

sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp công ty giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

Vì vậy, công ty cần phải xây dựng những chương trình đào tạo có chất lượng cao, thực tế và sát với công việc, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng. Ngoài ra có thể động viên tạo điều kiện cho nhân viên tự học tập nâng cao trình độ, kỹ năng mà nhân viên tự cảm thấy còn yếu chưa đáp ứng được trong công việc thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm bố trí công việc phù hợp sau khi đã hoàn thành chương trình học tập để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng nhân viên đã được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của công ty.

1.3.2.4 Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân viên

Nhân viên cống hiến hết khả năng của mình cho công ty không chỉ là thỏa mãn nhu cầu về tiền lương, thưởng mà còn là tìm kiếm vị trí cao hơn trong công ty. Có thể nói, đa phần nhân viên 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 công ty và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của nhân viên. Việc mong muốn được thăng tiến còn thể hiện nhân viên vẫn muốn gắn bó với công ty, như vậy đề bạt và tạo cơ hội cho họ 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 trong công việc và gắn bó công ty, đồng thời thể hiện sự ghi nhận của công ty đối với những thành tích nhân viên đã đóng góp, tạo điều kiện cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì nhà quản lý cần

phải xây dựng những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của nhân viên, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho nhân viên những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

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

1.3.2.5 Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân. Môi trường làm việc đối với nhân viên bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên trong một công ty. Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà nhân viên hàng ngày phải tiếp xúc, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của nhân viên. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho nhân viên có cảm giác thoải mái khi thực hiện các công việc và yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho nhân viên làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, hiệu quả công việc thấp, làm việc với thái độ chống đối, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho nhân viên cần phải tạo cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc, các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên luôn được làm việc trong môi trường an

toàn...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, đoàn kết, hợp tác đây là một nội dung hết sức quan trọng trong công tác tạo môi trường làm việc tốt, có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được mục tiêu chung của công ty. Để mọi người đoàn kết thì công ty tạo điều kiện cho nhân viên chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như công ty các phong trào thi đua, học tập, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó nhân viên có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó nhân viên sẽ cảm thấy gắn bó với công ty với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những nhân viên, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của công ty.

1.4 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong công ty.

Hiện nay có rất nhiều chỉ tiêu để đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty, tuy nhiên tác giả đã lựa chọn 3 chỉ tiêu cơ bản nhất sau đây:

1.4.1 Năng suất lao động

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là cơ sở để công ty khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc tốt, nhân viên sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của công ty, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc,

tinh thần, thái độ của nhân viên. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn...

Ví dụ : Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

1.4.2 Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của công ty. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho nhân viên công ty cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của nhân viên để biết được đánh giá của nhân viên về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp công ty 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, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với công ty. Qua đó, công ty sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp công ty thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

1.4.3 Mức độ gắn bó của người lao động với công ty

Công tác tạo động lực làm việc được hoàn thiện giúp nhân viên có tinh thần làm việc hăng say hơn, nhân viên được hài lòng về các chính sách đãi

ngộ nhân viên của công ty, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. công ty thực hiện tốt điều này sẽ là nền tảng giúp nhân viên tự nguyện gắn bó với công ty, tăng lòng trung thành của nhân viên. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với công ty bằng một số chỉ tiêu như:

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: Phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ công ty. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ 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.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ các đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong công ty

1.5.1 Các nhân tố bên ngoài

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

Luật pháp chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

Mọi chính sách của Chính phủ, Pháp luật có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của công ty và tác động đến động lực của nhân viên. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì nhân viên càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và nhân viên cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm

làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.5.1.2 Điều kiện kinh tế - xã hội

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

1.5.1.3 Đặc điểm thị trường lao động

Đặc điểm thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, lao động sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài công ty, buộc công ty phải có các chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng,... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những lao động thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu an toàn bởi họ nhận thấy nguy cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ sẽ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó công ty nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên để họ có thể yên tâm làm việc.

1.5.1.4 Chính sách tạo động lực làm việc của các công ty khác

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như

hiện nay, những công ty có chính sách tạo động lực làm việc tốt sẽ chiếm được vị thế cao trên thị trường. Vì vậy các công ty cần điều chỉnh các chính sách phát triển của mình trong đó có các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên trên cơ sở kế thừa đồng thời đưa ra các chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

1.5.2 Các nhân tố bên trong

1.5.2.1 Nhân tố thuộc về công ty

Nhóm nhân tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của công ty để nhân viên có thể đem những khả năng của bản thân cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của chính mình. Để nhìn thấy rõ sự tác động của chúng, có thể xem xét một số yếu tố căn bản dưới đây.

• **Vị thế của ngành:** Những nhân viên làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người, và nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải.

• **Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty:** Mỗi công ty đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực làm việc nói riêng của công ty cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực làm việc cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

• **Văn hóa công ty**

Văn hóa công ty là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một công ty, được mọi thành viên đồng

thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi công ty đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Nhân viên nếu muốn làm việc tại các công ty cần phải chấp nhận văn hoá của công ty đó.

Văn hóa công ty mạnh còn giúp nhà quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Nhà quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của công ty đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với công ty.

•Quan điểm tạo động lực làm việc của người lãnh đạo

Trong một công ty, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo nhân viên. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành công ty đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của công ty đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc của người sử dụng lao động.

•Năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân sự

Trong công ty, Bộ phận giúp việc cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực làm việc dựa trên tình hình thực tế của công ty sao cho hợp lý và hiệu quả, tiết kiệm tối đa chi phí, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc.

•Khả năng tài chính của công ty

Khả năng tài chính của công ty có vai trò rất quan trọng trong việc tạo

động lực làm việc cho nhân viên, thông qua việc đảm bảo chính sách tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với cả nhân viên và người sử dụng lao động. Đối với nhân viên, tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động, đồng thời động viên khuyến khích họ yên tâm làm việc, họ chỉ có thể yên tâm dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại một khoản đủ để trang trải cuộc sống. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương thể hiện rõ vai trò chức năng của mình trong quản lý và vai trò đối với Nhà nước và xã hội.

Tiền thưởng và các khoản phúc lợi cũng có tác động rất lớn giúp cho nhân viên nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Nhà quản lý phải có hướng chỉ đạo, quản lý phù hợp, đảm bảo nguồn tài chính của công ty dồi dào mới có kinh phí để chi thưởng cho các cá nhân có thành tích trong công tác; có kinh phí để chi các khoản phúc lợi cho nhân viên. Thực hiện tốt công tác này góp phần giúp nhân viên gắn bó với công ty và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

1.5.2.2 Nhân tố thuộc về nhân viên

- **Đặc điểm của nhân viên**

Các đặc điểm của nhân viên như giới tính, độ tuổi, sở thích, nguyện vọng, mục tiêu và điều kiện sống ... tác động lớn đến động lực làm việc. Nhà quản lý nếu nắm bắt được các đặc điểm trên của nhân viên để bố trí công việc thì sẽ thu được những kết quả công việc tốt do nhân viên đó thực hiện, ngoài nắm bắt được các đặc điểm trên thì việc kết hợp được mục tiêu của nhân viên với mục tiêu của công ty, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của công ty khiến nhân viên gắn bó với công ty, hoàn thành tốt công việc của mình.

- **Năng lực của nhân viên**

Là những kiến thức, kinh nghiệm được đúc kết trong cả quá trình học

tập và lao động của nhân viên. Mỗi cá nhân nhân viên đều có những điểm mạnh, khả năng khác nhau nên các phương thức tạo động lực cho các cá nhân lao động tích cực cũng khác nhau. Khi tạo điều kiện cho cá nhân nhân viên phát huy được năng lực, sở trường của mình thì lúc đó sẽ làm cho động lực làm việc của cá nhân đó tăng lên.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện, năng lực tạo ra khả năng của nhân viên. Đánh giá đúng năng lực là cơ sở để nhà quản lý sử dụng có hiệu quả nhân viên trong công ty.

- **Tính cách của nhân viên**

Đây là yếu tố bên trong của mỗi con người và được thể hiện qua quan điểm của họ trước một sự việc hay một sự kiện nào đó. Quan điểm có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực vì thế tạo động lực làm việc chịu một phần ảnh hưởng do tính cách của nhân viên.

Thái độ của nhân viên với công ty và với công việc của mình: Quá trình tạo động lực làm việc cần phải chú ý tới yếu tố này. Khi nhân viên có quan điểm thái độ đúng đắn thì hành vi lao động của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, từ đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc

1.6 Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên của một công ty và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào Gia.

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân viên của một số Công ty

- *Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Tập đoàn công nghệ CMC – CMC Corporation*

Công ty CMC được thành lập từ năm 1993. Và trải qua nhiều năm xây dựng, phát triển, CMC global đã và đang trở thành một trong TOP những công ty về công nghệ thông tin, viễn thông hàng đầu tại Việt Nam. Số nhân sự

của công ty hiện đã lên tới trên 3000 nhân viên. Một số hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên mà CMC đã triển khai thực hiện như:

CMC có bốn giá trị để định vị giá trị nhân viên trong hoạt động phát triển nhân tài gồm: thu nhập cạnh tranh, không giới hạn - cơ hội đào tạo, phát triển, thăng tiến rộng mở - môi trường làm việc truyền cảm hứng, thúc đẩy tính sáng tạo – nhà tuyển dụng, luôn mang tới những trải nghiệm tuyệt vời cho ứng viên, nhân viên.

Theo đuổi "*Chiến lược nhân sự tốt nhất là tuyển dụng, đào tạo và trả lương cho con người sao cho họ có thể sáng tạo những chiến lược tương lai tốt nhất*", CMC luôn coi trọng việc tạo điều kiện cho các cộng sự được rèn luyện và học tập từ chuyên gia và chính những đồng nghiệp.

Công ty này cũng là một trong số ít công ty có viện nghiên cứu và ứng dụng công nghệ, quỹ sáng tạo, trung tâm sáng tạo, trung tâm phát triển nguồn lực,.. Những công ty này được lập ra nhằm mục tiêu lớn nhất là khuyến khích con người CMC sáng tạo, chuyển mình và góp phần giúp xã hội ngày càng trở nên tốt đẹp.

Hiểu rằng gia đình là bệ phóng cho sự nghiệp của mỗi cá nhân và ổn định cuộc sống gia đình chính là cách vững chắc nhất để tạo động lực phát triển cho mỗi người, CMC chú trọng các chính sách phúc lợi hướng về gia đình để mang lại những trải nghiệm hạnh phúc cho cán bộ nhân viên.

• *Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông - Comlink*

Công ty Cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông - Comlink chính thức thành lập ngày 13/01/2003. Trải qua hơn 15 năm phát triển trong lĩnh vực Công nghệ thông tin và Viễn thông, Comlink được thị trường và Khách hàng ghi nhận như một đối tác tin cậy.

Comlink hiện hoạt động trên toàn quốc với 03 văn phòng tại Hà Nội, Đà Nẵng và Tp. Hồ Chí Minh với các lĩnh vực hoạt động chính: Kinh doanh thương mại, dự án Viễn thông, CNTT; Cung cấp Giải pháp truyền thông tích hợp (UC); Cung cấp Giải pháp và nội dung Giáo dục; Dịch vụ CNTT và Viễn thông. Một số hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên mà Comlink đã triển khai thực hiện như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: Comlink thường xuyên đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, nhân viên, từ nhân viên mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn Công ty.

- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: Comlink phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện.

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

- Comlink luôn chú trọng công tác xây dựng văn hóa công ty: Comlink tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và là một trong số ít các công ty Việt Nam duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày Comlink Vì cộng đồng (15/05); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn, Giao lưu thể thao, Ngày hội Gia đình Comlink (18/06), Ngày hội Hiến máu nhân đạo ...

- Comlink xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau. Comlink không ngừng đầu tư công nghệ thông tin và cơ sở vật chất hiện đại, cải thiện môi trường làm việc và phát triển thương hiệu, vị thế trên thị trường.

1.6.2 Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Tập đoàn công nghệ CMC và Công ty Cổ phần Công nghệ liên kết truyền thông – Comlink có thể rút ra những kinh nghiệm như sau:

Thứ nhất, để tạo động lực làm việc cho nhân viên 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 nhân viên. Công ty cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với công ty, thông qua các hoạt động như: công ty 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; công ty hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, công ty nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để nhân viên được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

Thứ hai, để làm tốt được công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên 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. Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty dành cho nhân viên, để họ gắn bó lâu dài với công ty.

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

Thứ tư, Công ty thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, và phát triển nguồn nhân lực, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho nhân viên. Công ty cần có chính sách đào tạo cho nhân viên của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Nhân viên sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho công ty.

Thứ năm, Công ty phải chú trọng công tác xây dựng văn hóa Công ty; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, đầy đủ phương tiện vật chất để nhân viên 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 nhân viên chuyên tâm làm việc. Thực tế thời gian nhân viên tham gia làm việc tại Công ty chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế Công ty cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Thứ sáu, nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của nhân viên từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA

2.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

2.1.1 Giới thiệu chung

Tên viết tắt:DAO GIA COMPANY (DGC)

Trụ sở chính: Lê Trọng Tấn, Phường Định Công, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội

Đại diện: Ông Đào Việt Anh

Chức vụ: Giám Đốc

Mã số thuế: 0108757204

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia (tên giao dịch quốc tế: Dao Gia Media & Information Technology Solutions Company Limited) được thành lập từ năm 2019.

- Vốn pháp định/Vốn điều lệ: 9,000,000,000VNĐ
- Tổng nguồn vốn: 9,000,000,000 VNĐ
- Tổng tài sản: 9,000,000,000 VNĐ

2.1.3. Sơ đồ bộ máy công ty

2.1.3.1 Chức năng, nhiệm vụ

Cung cấp các dịch vụ hoàn hảo về công nghệ thông tin bao gồm:

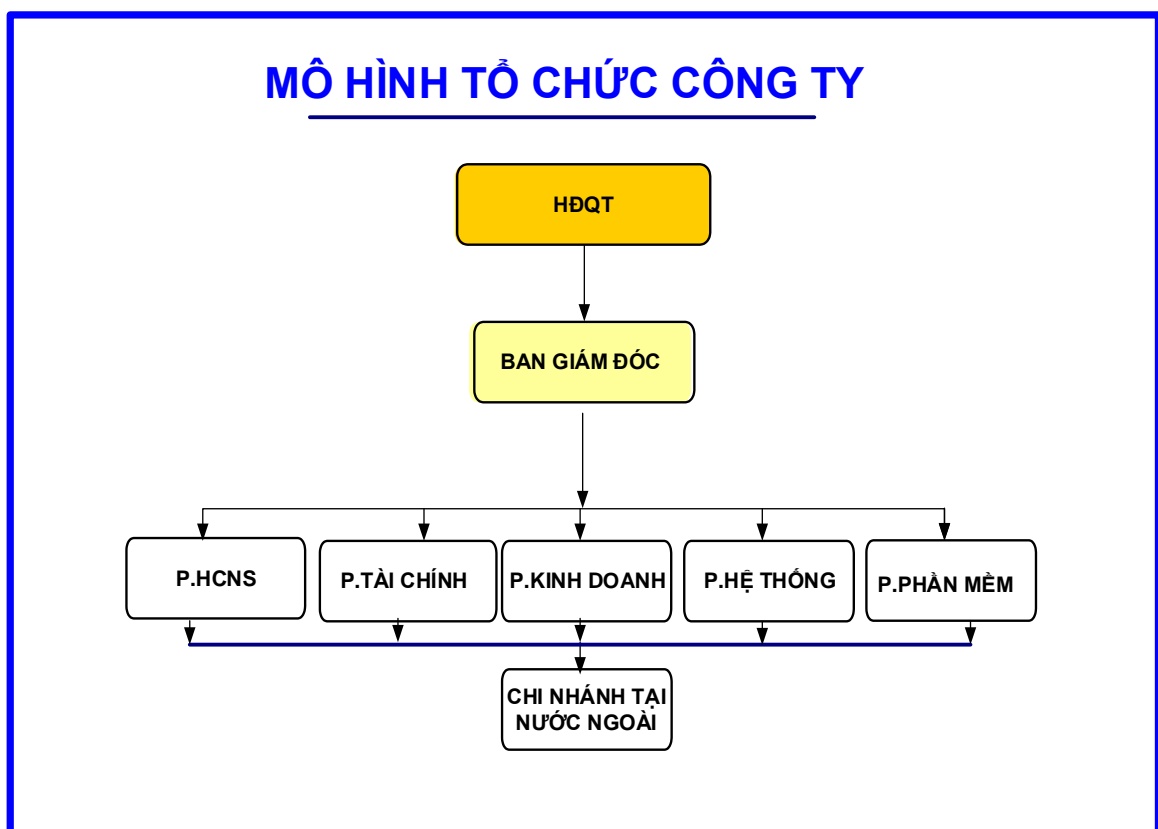
- Thiết kế Website, wapsite quảng bá doanh nghiệp.
- Phát triển, cung cấp các dịch vụ GTGT, dịch vụ nội dung số trên mạng điện thoại di động, trên internet, truyền hình,...

- Dịch vụ quảng cáo thương mại, quảng cáo trực tuyến và các dịch vụ liên quan đến quảng cáo.

- Tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện, hội chợ, triển lãm thương mại, khuyến trương sản phẩm Công ty, các chương trình ca nhạc, thi đấu thể thao, biểu diễn nghệ thuật...

2.1.3.2. Sơ đồ cấu trúc bộ máy

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy của DAO GIA COMPANY



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự – DAO GIA COMPANY)

DAO GIA COMPANY được công ty hoạt động và tuân thủ theo Luật Công ty. Các hoạt động của Công ty tuân theo Luật Công ty, các Luật khác có liên quan và Điều lệ Công ty. Công ty có cơ cấu tổ chức các phòng ban được bố trí hợp lý nhằm đảm bảo bộ máy của công ty ổn định, vững mạnh

Bảng 2.1 Chức năng nhiệm vụ các phòng ban tại DAO GIA COMPANY

STT	Bộ phận	Nhiệm vụ
1	Hội đồng quản trị	<p>- Là cơ quan quản lý Công ty có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc ĐHĐCĐ quyết định.</p> <p>- Định hướng các chính sách tồn tại và phát triển để thực hiện các quyết định của Đại hội đồng cổ đông thông qua việc hoạch định chính sách, ra nghị quyết hành động cho từng thời điểm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty</p>
2	Ban Giám đốc	<p>Do HĐQT bổ nhiệm gồm có một Tổng giám đốc, ba Phó Tổng giám đốc, một Kế toán trưởng. Tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm là người đại diện theo pháp luật của Công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT, quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty. Phó Tổng giám đốc và Kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm theo đề xuất của Tổng giám đốc.</p>
3	Phòng Hành chính – nhân sự	<p>Đề xuất các phương án tuyển chọn, đào tạo và bố trí cán bộ đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ của công ty. Tư vấn về pháp luật của cho Ban Giám đốc như soạn thảo, quản lý thống nhất các văn bản có tính pháp quy thuộc quyền của giám đốc, là bộ phận chỉ đạo theo dõi kiểm tra, thực hiện các chế độ chính sách pháp luật của Nhà nước, điều lệ của công ty về công ty cán bộ và công tác bảo vệ trong toàn bộ công ty.</p>

4	Phòng Tài chính	Tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị chỉ đạo và thực hiện kiểm tra, giám sát việc quản lý và chấp hành chế độ tài chính - kế toán của Nhà nước và nội bộ tại đơn vị; Hạch toán kế toán kịp thời, đầy đủ toàn bộ tài sản, Vốn chủ sở hữu, nợ phải trả; các hoạt động thu, chi tài chính và kết quả kinh doanh theo quy định nội bộ của Công ty, đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động kinh doanh; Lập kế hoạch kinh doanh và kế hoạch tài chính của đơn vị.
5	Phòng Phân mềm	Nghiên cứu, tư vấn, tham mưu và đề xuất giải pháp liên quan đến các lĩnh vực sau của doanh nghiệp; Quản lý, điều hành và kiểm tra những việc liên quan đến kỹ thuật, công nghệ.
6	Phòng Hệ thống	Cung cấp thông tin kinh tế, giá cả thị trường các chủng loại vật tư, nguyên nhiên vật liệu cho Công ty và các đơn vị có liên quan. Mua sắm, cung cấp đầy đủ kịp thời vật tư, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu để sản xuất các sản phẩm, thi công các công trình phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty và các đơn vị trực thuộc.
7	Phòng Kinh doanh	Chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc bán các sản phẩm, dịch vụ của công ty ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự – DAO GIA COMPANY)

2.1.4 Đặc điểm sản xuất kinh doanh

2.1.4.1 Các lĩnh vực kinh doanh chính

Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia tập trung vào lập trình xây dựng cung cấp các dịch vụ giải trí, tiện ích hướng tới đối tượng khách hàng online và Mobile. Đồng hành với các hoạt động truyền thông với mong muốn đem lại những tiện ích cao nhất cho cộng đồng xã hội. Chúng tôi tự hào với những dịch vụ đã và đang triển khai cung cấp.

2.1.4.2 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Trong những năm qua với mục tiêu không ngừng phát triển sản xuất kinh doanh nhằm hoàn toàn phát triển nguồn vốn, tạo việc làm cho NLD đồng thời thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước và các trách nhiệm xã hội

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021

STT	CHỈ TIÊU	2019	2020	2021
1	Tổng doanh thu và thu nhập khác	51.903	57.738	69.668
2	Tổng chi phí	40.885	45.831	51.861
3	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	9.018	9.907	15.807
4	Lợi nhuận sau thuế TNDN	1.043	1.288	2.917

(Nguồn: Phòng kinh doanh – DAO GIA COMPANY)

Qua bảng 2.2 ta thấy trong ba năm vừa qua Công ty hoạt động khá hiệu quả, ngoài việc phát triển thêm quy mô sản xuất kinh doanh còn tiết kiệm chi phí tăng doanh thu sau thuế lên 60%. Với kết quả hoạt động kinh doanh này cũng là điều kiện thuận lợi để công ty chủ động đầu tư cho các hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả lao động của mỗi cán bộ nhân viên trong Công ty, là tiền đề cho chiến lược phát triển của Công ty trong tương lai.

2.2 Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

2.2.1 Tạo động lực lao động cho nhân viên bằng các công cụ tài chính

2.2.1.1 Về tiền lương

Ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm tới việc lấy trả lương làm đòn bẩy khuyến khích tạo động lực làm việc, góp phần thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc.

Trong cơ cấu tiền lương làm việc nhận được sẽ gồm 2 phần: Lương tháng và lương chức danh.

Lương tháng của nhân viên làm căn cứ cho việc xác định các chế độ liên quan như: BHXH, BHYT, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm, trả lương trong các trường hợp khác theo quy định của pháp luật làm việc.

Phần lương chức danh công việc: Gắn tiền lương với trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, năng suất và hiệu quả công tác của từng nhân viên; được trả căn cứ vào hệ số lương chức danh và mức độ hoàn thành công việc từng cá nhân. Tiền lương chức danh công việc hàng tháng được tính theo công thức sau:

$$L_{cdi} = h_{cdi} \times h_{đgi} \times TL_{mincd} \times n_{tti} / n_{cdi}$$

Trong đó: h_{cdi} là hệ số lương chức danh, $h_{đgi}$ là hệ số đánh giá;

n_{tti} , n_{cdi} ngày công thực tế của người i và ngày công chế độ của tháng;

TL_{mincd} là mức lương chức danh hệ số 1, được Công ty quy định theo từng thời kì tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Hàng quý, căn cứ vào kế hoạch tiền lương và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, bộ phận nhân sự chủ trì, phối hợp bộ phận kế toán xác định quỹ lương còn được phép thực hiện để xem xét chi bổ sung lương hiệu quả.

Lương bổ sung tính theo công thức:

$$L_{bsi} = \frac{V_{BS}}{\sum_{j=1}^n V_{cdj}} \times \sum_{j=1}^n L_{cdij}$$

Trong đó: L_{bsi} : Lương hiệu quả bổ sung người thứ i ;

V_{bs} : Quỹ lương bổ sung;

V_{cdj} : quỹ lương chức danh tháng j đã chi

L_{cdij} : Tiền lương chức danh thực lĩnh của người thứ i tháng j .

Hệ số lương chức danh công việc của làm việc thể hiện mức độ phức tạp công việc, tầm quan trọng của công việc và kỹ năng, chất lượng làm việc thực hiện công việc đó. Hệ số chức danh công việc h_{cdi} được xếp như sau:

Xếp lương chức danh đối với cán bộ quản lý có thang lương 2 bậc, 3 bậc: phụ thuộc vào thời gian đảm nhiệm chức danh đó. Ví dụ: xếp lương chức danh bậc 1 nếu cán bộ có thời gian đảm nhiệm chức danh đó dưới 24 tháng.

Xếp lương chức danh đối với các chức danh nhân viên chuyên môn nghiệp vụ, công nhân viên phụ thuộc vào chức danh nhân viên đảm nhận do đơn vị phân công theo tiêu chuẩn chức danh của đơn vị.

Bảng 2.3: Hệ số lương chức danh cán bộ quản lý năm 2021

TT	Tên chức danh	Hệ số			Hệ số giãn cách
		Bậc I	Bậc II	Bậc III	
1	Tổng giám đốc	25.0			
2	Giám đốc	19.0	21.0	23.0	2.0
3	Phó giám đốc	13.0	15.0	17.0	2.0
4	Kế toán trưởng	10.0	13.0	16.0	3.0
5	Trưởng phòng	7.0	9.0	11.0	2.0
6	Phó phòng	4.0	6.0	8.0	2.0

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Để xác định h_{dg} cho nhân viên sẽ căn cứ vào kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng. Việc đánh giá xếp loại cá nhân sẽ do các Phòng ban, đơn vị tự thực hiện.

Loại A: Hoàn thành tốt công việc Hệ số: $h_{dg} = 1.1$

Loại B: Hoàn thành công việc Hệ số: $h_{dg} = 1.0$

Loại C: Chưa hoàn thành công việc Hệ số: $h_{dg} = 0.9$

Vào ngày 27 hàng tháng, các đơn vị gửi về bộ phận nhân sự bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân để bộ phận nhân sự tổng hợp báo cáo với Lãnh đạo. Trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của lãnh đạo công ty, bộ phận nhân sự sẽ làm bảng tổng hợp trình lãnh đạo phê duyệt, sau đó chuyển bộ phận kế toán lập bảng chi lương hàng tháng cho nhân viên.

**Bảng 2.4 Tiền lương bình quân của Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ
Thông tin & Truyền thông Đào gia giai đoạn 2019-2021.**

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	So sánh năm 2019/2020		So sánh năm 2020/2021	
				Số chênh lệch	%	Số chênh lệch	%
A. Tổng quỹ TLtháng (Tỷ đồng)	1,971	2,178	2,448	0,207	10.50	0,270	12.39
B. Tổng số LĐ (Người)	130	139	152	9	6.9	13	9.35
C. Tiền lương bình quân (Trđ/người/ tháng)	15,000	15,700	16,100	0.7	4.6	0.1	2.54
D. Tiền lương bình quân tháng của nhân viên trong các đơn vị							

Phòng Nghiên cứu phát triển	7,010	7,450	8,980	0,440	6,27	1,530	20,53
Phòng Tư vấn kỹ thuật	7,150	7,560	8,520	0,410	5,73	0,960	12,6
Phòng Triển khai kỹ thuật	8,050	8,810	9,120	0,760	9,44	0,31	3,51
Trung tâm Kinh doanh dự án	7,000	8,650	9,500	1,650	23,57	0,850	9,82
Trung tâm Kinh doanh phân phối	7,350	8,500	9,720	1,15	15,64	1,22	14,35
Phòng Hành chính tổng hợp	8,050	8,810	9,120	0,760	9,44	0,31	3,51
Phòng Vật tư xuất nhập khẩu	6,940	8,150	8,870	1,21	17,43	0,72	10,37
Phòng Kế toán tài chính	6,780	7,850	8,520	1,070	15,78	0,670	8,53

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Thực tế qua hệ thống tiền lương đang được áp dụng tại Công ty cho thấy tiền lương bình quân của nhân viên ở Công ty khá cao. Tiền lương bình quân ở các phòng ban là tương đối đồng đều. trong 3 năm gần đây từ năm 2019 đến năm 2021, tiền lương của nhân viên ở Công ty vẫn có xu hướng tăng qua các năm. Như vậy đã tạo ra sự khác biệt khá lớn với mức lương bình quân chung trên thị trường và tạo ra sức hấp dẫn cho không chỉ nhân viên làm việc và gắn bó với Công ty mà còn là lực hút hấp dẫn đối với nguồn lực từ bên ngoài Công ty.

Bảng 2.5 Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền lương

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ					
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	<i>Số phiếu</i>	16	43	43	23	125
	%	12,8	34,4	34,4	18,4	100
Biết rõ về quy chế trả lương	<i>Số phiếu</i>	29	69	27	0	125
	%	23	55	22	0	100
Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài	<i>Số phiếu</i>	32	56	34	3	125
	%	26	45	27	2	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	<i>Số phiếu</i>	38	59	23	5	125
	%	30	47	18	4	100
Tiêu chí đánh giá rõ ràng	<i>Số phiếu</i>	20	48	45	12	125
	%	16	38	36	10	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	<i>Số phiếu</i>	23	37	45	20	125
	%	18	30	36	16	100
Hài lòng với mức lương	<i>Số phiếu</i>	26	63	31	5	125
	%	21	50	25	4	100

Nhìn vào kết quả dữ liệu ở Bảng 2.5, ta thấy đánh giá của nhân viên về tiền lương cho thấy nhân viên khá hài lòng với các yếu tố của tiền lương, trong đó có hai khía cạnh được nhân viên đánh giá cao nhất là: tiền lương đảm bảo tính công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các công ty khác trên địa bàn và tiền lương được phân chia hợp lý giữa các chức danh.

Với cách trả lương như vậy, có thể thấy được rằng Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia đang có cơ chế trả lương khá tốt, cạnh tranh được với các công ty tương tự trên địa bàn, nhưng các điều kiện xét nâng lương thì chưa thật sự khiến nhân viên hài lòng và chưa tạo động lực làm việc cho nhân viên.

2.2.1.2 Tạo động lực thông qua khen thưởng

Các hình thức Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia đang áp dụng chủ yếu hiện nay là:

- Khen thưởng định kỳ: Kết thúc năm, các phòng ban tổng kết đánh giá hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, báo cáo công ty xét khen thưởng.
- Khen thưởng có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động. Khi phát động thi đua; các đơn vị có trách nhiệm công ty sơ kết, tổng kết và gửi báo cáo về phòng Hành chính tổng hợp của công ty để xét khen thưởng.
- Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích đặc biệt. Mức thưởng tùy thuộc vào thành tích đạt được.
- Khen thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất kinh doanh áp dụng đối với các cá nhân có sáng kiến, cải tiến, đề xuất hoặc áp dụng công nghệ mới vào hoạt động của công ty mang lại hiệu quả thiết thực như tiết kiệm chi phí, thời gian, nhân công hoặc nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

- Ngoài các khoản thưởng theo Luật định vào dịp Tết Nguyên đán, ngày Quốc khánh ..., tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh nhân viên còn có những khoản thưởng vào những dịp đặc biệt như kỷ niệm ngày thành lập Công ty.

Bảng 2.6 Tiền thưởng bình quân của Công ty giai đoạn 2019-2021

Chỉ tiêu	ĐV tính	2019	2020	2021	So sánh năm 2019/2020		So sánh năm 2020/2021	
					Số chênh lệch	%	Số chênh lệch	%
1. Tổng quỹ tiền lương nhân viên	<i>Triệu đồng</i>	777,600	940,160	878,400	162,560	20,90	-61,760	-6,57
2. Tổng số nhân viên	<i>Người</i>	130	139	152	5	4,62	-17	-15,04
3. Tiền lương bình quân	<i>1000đ/ người/th</i>	7,200	8,320	9,150	1,120	16,56	0,830	9,97
4. Tổng quỹ tiền thưởng	<i>Triệu đồng</i>	62,780	78,795	85,590	16,015	25,51	6,795	8,62
5. Tiền thưởng bình quân	<i>1000đ/ người/th</i>	430	515	634	85	19,76	119	23,10
6. Thu nhập bình quân	<i>1000đ/ người/th</i>	7,630	8,835	9,784	1,205	15,79	0,949	10,74
7. Tiền thưởng/ thu nhập	%	5,64	5,83	6,48	0,190	3,36	0,650	11,15

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự – DAO GIA COMPANY)

Qua Bảng 2.6 cho thấy tiền thưởng bình quân của nhân viên có xu hướng tăng lên qua mỗi năm. Mặc dù tốc độ tăng mức tiền thưởng là khá cao

nhưng tỷ trọng tiền thưởng trong tổng thu nhập còn thấp. Mức tiền thưởng trung bình cả năm của nhân viên chỉ tương đương $\frac{1}{2}$ mức tiền lương bình quân trong một tháng của họ, do đó hệ thống khen thưởng chưa thật sự có tác động lớn đến thái độ, động lực làm việc của nhân viên.

Để làm rõ hơn về mức độ thỏa mãn của nhân viên tại Công ty về công tác khen thưởng mà Công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như Bảng 2.7

Bảng 2.7 Đánh giá của nhân viên về yếu tố tiền thưởng

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ				
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	Số phiếu	17	41	45	22	125
	%	14	33	36	18	100
Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc	Số phiếu	10	35	47	33	125
	%	8.0	28.0	37.6	26.4	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	7	39	54	25	125
	%	6	31	43	20	100
Thời điểm thưởng hợp lý	Số phiếu	5	30	28	62	125
	%	5	19	16	60	100
Mức thưởng là hợp lý	Số phiếu	13	44	56	12	125
	%	10	35	45	10	100
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Số phiếu	8	39	56	22	125
	%	6	31	45	18	100

Công ty đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên	<i>Số phiếu</i>	11	40	55	19	125
	%	9	32	44	15	100
Hài lòng với mức thưởng nhận được	<i>Số phiếu</i>	11	46	52	16	125
	%	9	37	42	13	100

Nhìn vào Bảng 2.7, từ mức độ không hài lòng của nhân viên, để tạo động lực làm việc bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn nữa thì lãnh đạo công ty cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong vấn đề trả thưởng cho nhân viên.

Công tác khen thưởng đang áp dụng tại công ty chưa thực sự tạo động lực làm việc cho nhân viên trong công ty như:

- Mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều.
- Tiêu chí thưởng còn quá chung chung, có thể làm cho người lao động khó hiểu, từ đó cũng tạo cho người lao động cảm giác mơ hồ trong việc nỗ lực cố gắng để đạt được thành tích cao nhất.

2.2.1.3 Tạo động lực thông qua Phúc lợi và trợ cấp cho nhân viên

Đồng thời với chế độ tiền lương, tiền thưởng, Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi và trợ cấp cho nhân viên. Ngoài các phúc lợi bắt buộc như chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế được chi trả đầy đủ, đúng quy định của pháp luật Nhà nước, Công ty còn cung cấp thêm như thăm hỏi động viên khi gia đình nhân viên có hiếu hỷ, tiền cho ngày sinh nhật nhân viên, tiền thưởng trong một số ngày lễ.

Ngoài ra còn có các khoản trợ cấp ăn trưa, trợ cấp tiền điện thoại liên lạc và trợ cấp đi lại cho nhân viên kinh doanh, các khoản trợ cấp

Nhìn chung, các chế độ phúc lợi mà DAO GIA COMPANY đưa ra rất đa dạng, đã phần nào đáp ứng một số nhu cầu cần thiết cho nhân viên như

tham gia đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN, khi ốm đau, thai sản, (có vợ trong thời gian thai sản), bố mẹ ốm đau, hoặc có việc hiếu hỷ công ty đều có các chế độ nhất định, ...Khi nhu cầu được thỏa mãn thì nhân viên sẽ có thêm nhiều động lực để gắn bó, cống hiến cho công ty.

Đồng thời với chế độ tiền lương, tiền thưởng, Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia còn xây dựng hệ thống các chính sách phúc lợi và trợ cấp cho nhân viên. Ngoài các phúc lợi bắt buộc như chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế được chi trả đầy đủ, đúng quy định của pháp luật Nhà nước.

Bảng 2.8 Các chế độ phúc lợi cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia giai đoạn 2019-2021

STT	Chế độ	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Nghỉ mát	- Nhân viên ký HĐLĐ 1 năm: 2.000.000 VNĐ - Nhân viên ký HĐLĐ 2-3 năm: 3.000.000 VNĐ - Nhân viên ký HĐLĐ 5 năm – vô thời hạn: 6.000.000 VNĐ	- Nhân viên ký HĐLĐ 1 năm: 2.000.000 VNĐ - Nhân viên ký HĐLĐ 2-3 năm: 4.000.000 VNĐ - Nhân viên ký HĐLĐ 5 năm – vô thời hạn: 8.000.000 VNĐ	- Nhân viên ký HĐLĐ 1 năm: 2.000.000 VNĐ - Nhân viên ký HĐLĐ 2- vô thời hạn : 8.000.000 VNĐ
2	Khen thưởng tập thể công đoàn xuất	2.000.000 VNĐ	2.000.000 VNĐ	2.000.000 VNĐ

	sắc			
3	Khen thưởng công đoàn viên xuất sắc	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ	2.000.000 VNĐ
4	Ngày quốc tế làm việc	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ
5	Tết thiếu nhi 1/6	500.000 VNĐ cho nhân viên có con từ 0 tháng tuổi -16 tuổi	500.000 VNĐ cho nhân viên có con từ 0 tháng tuổi -16 tuổi	500.000 VNĐ cho nhân viên có con từ 0 tháng tuổi -16 tuổi
6	Ngày 2/9	300.000 VNĐ	500.000 VNĐ	1.000.000 VNĐ
7	Khen thưởng con/em có thành tích xuất sắc trong học tập	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ
8	Thăm hỏi khi nhân viên /người thân nhân viên có việc hiếu/hỷ	1.000.000 VNĐ	1.000.000 VNĐ	1.000.000 VNĐ
9	Sinh nhật nhân viên	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ	500.000 VNĐ
10	Ngày 08/03, ngày 20/10 (đối với nhân viên nữ)	300.000 VNĐ	300.000 VNĐ	300.000 VNĐ

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự – DAO GIA COMPANY)

Các khoản trợ cấp ăn trưa, trợ cấp tiền điện thoại liên lạc và trợ cấp đi lại cho nhân viên kinh doanh, các khoản trợ cấp

Bảng 2.9 Các chế độ trợ cấp cho nhân viên tại DAO GIA COMPANY giai đoạn 2019-2021

STT	Trợ cấp	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Trợ cấp xăng xe/tháng	200.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh	300.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh	300.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh
2	Trợ cấp tiền điện thoại/ tháng	300.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh	300.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh	300.000 VNĐ Dành cho nhân viên kinh doanh
3	Tiền ăn giữa ca	30.000 VNĐ / ngày làm việc	30.000 VNĐ / ngày làm việc	30.000 VNĐ / ngày làm việc

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự – DAO GIA COMPANY)

Quy chế phúc lợi chưa được truyền thông sâu rộng đến toàn bộ nhân viên. Nhiều người vẫn còn khá mơ hồ về các loại phúc lợi hiện hành, nhất là đối với các nhân viên mới.

Việc xây dựng các chương trình phúc lợi chủ yếu dựa vào tham khảo các loại phúc lợi tại các công ty khác đang áp dụng, công ty chưa thực sự nắm bắt được mong muốn, nguyện vọng của nhân viên; chính vì thế các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu của cá nhân nhân viên nói chung và nhu cầu của từng nhóm nhân viên (theo độ tuổi, giới tính, chức vụ...) nói riêng.

2.2.2 Tạo động lực lao động cho nhân viên bằng công cụ phi tài chính

2.2.2.1 Tạo động lực lao động thông qua phân tích công việc rõ ràng, bố trí và sử dụng lao động hợp lý.

Ban lãnh đạo Công ty đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, công ty đã tiến hành xây dựng và ban hành Quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho nhân viên trong công ty. Văn bản này nhằm quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận chức năng và các chức danh công việc trong quá trình tác nghiệp nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận; giúp các nhân viên hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình. Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng/ban/đơn vị, tình hình sản xuất kinh doanh và mô hình hiện tại của công ty.

Bảng 2.10 Tiêu chuẩn chức danh công việc đối với nhân viên năm 2020

TT	Nội dung	Nhân viên hành chính tổng hợp (nhóm 1)	Nhân viên kinh doanh (nhóm 2)
1	Nhiệm vụ	1. Thực hiện việc cung cấp các dịch vụ văn phòng/hành chính; quản lý và theo dõi tài sản. Hỗ trợ trong công tác quản lý, vận hành hệ thống. 2. Tham gia lập kế hoạch/dự án đầu tư, mua sắm cơ sở vật chất, tài sản của Công ty... theo yêu cầu của trưởng phòng.	1. Nghiên cứu tìm hiểu kỹ thị trường kinh doanh các dự án 2. Tiếp cận, xây dựng mối quan hệ với khách hàng và chủ động trong việc tư vấn báo giá và đưa các giải pháp để giải quyết các vấn đề phát sinh từ khách hàng. 3. Xây dựng hồ sơ dự thầu, lập báo giá thiết bị, tư vấn điều kiện điều khoản cho các dự án liên quan đến các ngành điện, điện tử

		<p>3. Báo cáo trưởng phòng hoặc đơn vị có thẩm quyền về tình hình mua sắm tài sản, cơ sở vật chất, môi trường làm việc... theo yêu cầu từng thời kỳ.</p> <p>4. Hỗ trợ triển khai phát triển mạng lưới các đại lý, phòng khu vực. Thực hiện công tác an ninh, phòng cháy chữa cháy và môi trường tại công ty.</p> <p>5. Các công việc khác theo phân công/ủy quyền của trưởng phòng trong từng thời kỳ.</p>	<p>viễn thông, công nghệ thông tin, âm thanh ánh sáng</p> <p>4. Tìm kiếm và phát triển kinh doanh đối với các khách hàng và thị trường tiềm năng.</p> <p>5. Thực hiện báo cáo định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm.</p>
2	Trình độ chuyên môn	Đại học chuyên ngành Luật, Quản trị nhân lực, Kinh tế	Đại học/Trên đại học các ngành Điện, Điện tử viễn thông, Âm thanh ánh sáng, Công nghệ thông tin
3	Kỹ năng /hiểu biết	<p>1. Am hiểu về công tác quản trị văn phòng, quản lý tài sản, văn thư lưu trữ.</p> <p>2. Có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp và</p>	<p>1. Chịu được áp lực công việc lớn, có thể đi công tác xa</p> <p>2. Anh văn thành thạo</p> <p>3. Sử dụng thành thạo phần mềm văn phòng (Word, Excel, Project)</p> <p>4. Ngoại hình khá, giao tiếp tốt</p>

		sử dụng phương thức giao tiếp phù hợp với nhiều đối tượng người nghe khác nhau. 3. Sử dụng thành thạo phần mềm văn phòng (Word, Excel, Project..) 2. Tiếng anh trình độ B	
4	Kinh nghiệm	02 năm kinh nghiệm đối với lĩnh vực phụ trách	03 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực có liên quan

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Các chức danh công việc được phân chia thành các nhóm tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của công việc trên nguyên tắc công việc của nhóm cao hơn có mức độ phức tạp hơn, nhóm cao phải thực hiện được nhiệm vụ của nhóm thấp hơn.

Tuy nhiên hoạt động phân tích công việc của DAO GIA COMPANY vẫn còn một số tồn tại sau:

Việc thực hiện phân tích công việc đã được tiến hành cho mỗi chức danh công việc cụ thể, tuy nhiên còn được thực hiện một cách sơ sài. Ở mỗi chức danh, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính của nhân viên mà chưa nêu ra được tương ứng với mỗi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì; các điều kiện làm việc, những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; trách nhiệm của mỗi nhân viên ...

Về yêu cầu đối với người thực hiện công việc, qua ví dụ ở bảng 2.10 cho thấy các yêu cầu này nội dung khá đơn giản, chưa chi tiết cụ thể. Các yêu cầu chủ yếu quan tâm đến bằng cấp, chứng chỉ của người lao động mà chưa quan tâm nhiều đến năng lực, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của họ để đảm

nhận chức danh công việc. Đối với 2 nhóm chức danh nhóm nhân viên hành chính và nhân viên kinh doanh có tính chất, mức độ phức tạp công việc khác nhau nhưng yêu cầu đối với người thực hiện công việc chỉ phân biệt dựa trên sự khác nhau về số năm kinh nghiệm (2 và 1 năm). Điều này chưa hợp lý vì có thể người lao động có thâm niên chưa chắc đã là người lao động có nhiều kinh nghiệm và năng lực tốt.

Bảng 2.11 Đánh giá của nhân viên về yếu tố thuộc công việc

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ				
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	5	56	61	3	125
	%	4	44.8	48.8	2.4	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	Số phiếu	7	63	50	5	125
	%	5.6	50.4	40	4	100
Khối lượng công việc hợp lý	Số phiếu	9	52	60	4	125
	%	7.2	41.6	48	3.2	100
Làm đúng vị trí yêu thích, phù hợp với khả năng, sở trường	Số phiếu	3	38	49	35	125
	%	2.4	30.4	39.2	28	100

Qua kết quả ở Bảng 2.11 cho thấy nhân viên khá hài lòng về công việc đang đảm nhận với tỷ lệ đánh giá “tương đối hài lòng” và “hài lòng” đạt từ 50% trở lên. Trong đó, nội dung hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc và khối

lượng công việc hợp lý được đánh giá hài lòng nhất, với tỷ lệ tương ứng là 44.8% và 48.8%. Ngược lại, bố trí công việc yêu thích và phù hợp với khả năng, sở trường được đánh giá kém nhất với tỷ lệ “không hài lòng” tương ứng là 30.4% và 39.2%. Qua đánh giá của nhân viên có thể nhận thấy, Công ty đã có nhiều cố gắng trong phân tích công việc, phân công nhiệm vụ rõ ràng để nhân viên hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình trong công việc.

2.2.2.2 Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc chính xác, gắn với hệ thống trả lương, thưởng.

Ban Lãnh đạo Công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty còn chưa khai thác hết được các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại

Việc đánh giá xếp loại nhân viên được tiến hành hàng tháng. Vào cuối mỗi tháng, nhân viên báo cáo kết quả công việc trong tháng, tự đánh giá xếp loại cá nhân. Căn cứ vào đó lãnh đạo các bộ phận công ty đánh giá, phân loại xếp hạng thành tích công tác của nhân viên theo loại A,B,C. Cấp trưởng phòng sẽ đánh giá phó phòng. Các phó phòng chủ động đánh giá nhân viên thuộc lĩnh vực mình phụ trách. Sau đó Ban Lãnh đạo sẽ họp đánh giá xếp loại nhân viên trong tháng. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào Bảng tổng hợp đánh giá xếp loại cá nhân. Bộ phận nhân sự sẽ tổng hợp trình lãnh đạo công ty xem xét, trên cơ sở đánh giá xếp loại cuối cùng của Lãnh đạo Công ty, bộ phận nhân sự sẽ điều chỉnh xếp loại A,B,C và trình lại Lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Để tránh tình trạng những cán bộ đánh giá mắc lỗi thiên kiến nên sau người đánh giá sẽ phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo tỷ lệ phù hợp mà công ty đã quy định phụ thuộc kết quả đánh giá xếp loại tập thể hàng tháng. Hàng tháng, căn cứ mức độ hoàn thành, khối lượng, chất lượng công việc của bộ phận của mình; Lãnh đạo các bộ phận tự đề nghị xếp loại tập thể bộ phận

của mình trình lãnh đạo Công ty xem xét. Lãnh đạo Công ty sẽ tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng bộ phận theo các loại A,B,C. Căn cứ vào xếp loại tập thể trong từng bộ phận, tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân trong bộ phận đó như sau:

Bảng 2.12. Tỷ lệ tối đa xếp loại cá nhân của CBCNV trong từng bộ phận

Cá nhân \ Tập thể	A	B	C
Loại A	60%	40%	20%
Loại B,C	40%	60%	80%

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự -DAO GIA COMPANY)

Tiêu chuẩn phân loại cá nhân từng nhân viên là:

Loại A: Hoàn thành tốt công việc; từ 90-100 điểm

Loại B: Hoàn thành công việc; từ 70- dưới 90 điểm

Loại C: Chưa hoàn thành công việc; từ 50- dưới 70 điểm

Không xếp loại: dưới 50 điểm (không hưởng lương)

Toàn bộ công ty áp dụng phương pháp đánh giá chung đó là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình để cho điểm các tiêu thức.

Bảng 2.12 là một mẫu đánh giá thực hiện công việc dành cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ. Mẫu phiếu này dùng cho cả cán bộ đánh giá và nhân viên tự đánh giá.

Sau mỗi kỳ đánh giá, khi đã tổng hợp được kết quả đánh giá thì trưởng phòng sẽ công ty họp đơn vị mình. Trong buổi họp đó thì những người đánh giá sẽ thông báo cho nhân viên trong phòng mình biết kết quả của kỳ đánh giá vừa qua. Việc phản hồi thông tin được diễn ra trong nội bộ từng phòng ban. Công ty không chính thức thực hiện bước phỏng vấn đánh giá. Chỉ có nhân

viên nào có vướng mắc thì trực tiếp hỏi người quản lý trực tiếp của mình. Điều này làm nhân viên không hiểu rõ về kết quả đánh giá thực hiện công việc và những yếu kém của mình, có thể cảm thấy không thỏa mãn với kết quả đánh giá, ảnh hưởng tới động lực làm việc.

Bảng 2.13. Mẫu phiếu Đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên chuyên môn nghiệp vụ

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm			
		Xuất sắc	Khá	Trung bình	Mức độ tối thiểu
1	Có kế hoạch công tác khoa học, hợp lý	10	8	7	5
2	Khối lượng công việc	20	16	14	10
3	Chất lượng công việc	20	16	14	10
4	Tính hiệu quả	20	16	14	10
5	Tính sáng tạo, chủ động tham mưu đề xuất/ Khả năng suy xét, quyết đoán	10	8	7	5
6	Thái độ, tinh thần hợp tác	10	8	7	5
7	Chấp hành kỷ luật lao động	10	8	7	5
8	Tổng cộng	100	80	70	50

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự -DAO GIA COMPANY)

Để làm rõ hơn về mức độ hài lòng của nhân viên tại Công ty về công tác đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như bảng sau:

Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về công tác đánh giá thực hiện công việc

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ				
		Đơn vị tính	1	2	3	4
Hiểu rõ kết quả thực hiện	Số phiếu	18	56	45	6	125

	%	14	45	36	5	100
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	Số phiếu	11	25	67	22	125
	%	9	20	54	18	100
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	Số phiếu	8	34	53	30	125
	%	6	27	42	24	100
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	Số phiếu	17	46	52	10	125
	%	14	37	42	8	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	Số phiếu	11	39	57	18	125
	%	9	31	46	14	100
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL	Số phiếu	21	41	48	15	125
	%	17	33	38	12	100
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	Số phiếu	12	36	65	12	125
	%	10	29	52	10	100
Hài lòng với công tác đánh giá THCV	Số phiếu	10	37	58	20	125
	%	8	30	46	16	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Qua Bảng 2.14 cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời “hài lòng” với công tác đánh giá thực hiện công việc không cao.

Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên và có sự gắn kết kết quả đánh giá với tiền lương của nhân viên. Tuy nhiên hoạt động đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa làm nhân viên thực sự hài lòng do một số hạn chế như:

Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Công ty chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc.

Về phương pháp đánh giá được sử dụng là phương pháp thang đo đồ họa. Tuy nhiên việc thiết kế thang đo rất đơn giản, chỉ gồm một số ít các tiêu thức đánh giá. Các tiêu thức để đánh giá còn sơ sài chủ yếu gồm: khối lượng công việc được giao; chất lượng công việc, tính hiệu quả, thái độ tinh thần hợp tác, chấp hành kỷ luật lao động.... Căn cứ để đánh giá các tiêu thức không được xác nhận trong bất cứ văn bản nào, người đánh giá sẽ phải tùy vào sự hiểu biết của mình để tiến hành đánh giá.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực. Công ty chủ yếu chỉ sử dụng kết quả đánh giá để phân loại nhân viên phục vụ cho việc tính tiền lương, đánh giá danh hiệu thi đua cuối năm mà chưa sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến, đào tạo phát triển nhân lực... và quan trọng nhất là để giúp nhân viên cải tiến sự thực hiện công việc. Chính vì kết quả hoạt động đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả trong các quyết định nhân sự nên nhân viên cho rằng đánh giá chỉ mang tính hình thức, điều này làm ảnh hưởng tới sự nỗ lực hoàn thành công việc của họ.

2.2.2.3 Tạo động lực lao động thông qua hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên

Đề động viên, khuyến khích nhân viên trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trình độ quản lý, DAO GIA COMPANY đã ban hành Quy chế đào tạo, trong đó quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ của người được cử đi đào tạo. Từ đó tạo sự thống nhất về hình thức, nội dung trình tự

thủ tục cho công tác đào tạo, cũng như quy định về trách nhiệm và quyền lợi của người được cử đi đào tạo.

Về phương pháp đào tạo: Công ty đang áp dụng các phương pháp: cử đi đào tạo dài hạn từ 12 tháng trở lên (áp dụng đối với đào tạo cao học, đại học và các lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể khác) và đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng (áp dụng đối với đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, các khóa đào tạo theo chuyên đề khác);

Về hình thức đào tạo: cử cán bộ, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao để hướng dẫn kèm cặp nhân viên mới tuyển dụng và nhân viên có trình độ chuyên môn thấp đã được công ty thực hiện khá tốt. Cụ thể tình hình đào tạo của công ty giai đoạn 3 năm gần đây 2019-2021 như sau:

Bảng 2.15. Số lượng người được đào tạo phân theo các hình thức đào tạo của DAO GIA COMPANY, giai đoạn 2019-2021

Đơn vị tính: người

TT	Hình thức đào tạo	2019	2020	2021	So sánh năm 2019/2020		So sánh năm 2020/2021	
					Số chênh lệch	%	Số chênh lệch	%
1	Cử cán bộ, CNKT có kinh nghiệm là người hướng dẫn kèm cặp chỉ bảo trong công việc	10	9	11	-1	-10	2	22,2
2	Đào tạo ngắn hạn: nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	35	32	28	-3	-8,57	-4	-12,5
-	Kỹ thuật	8	7	9	-1	-12,5	2	28,57

-	Marketing	5	4	5	-1	-20	1	25
-	Quản lý công ty	8	8	6	0	0	-2	-25
-	Kế toán công ty	1	1	1	0	0	0	0
3	Đào tạo ngắn hạn tại chỗ: đào tạo, đào tạo lại trình độ nâng cao tay nghề cho lao động trực tiếp	25	30	28	5	20	-2	-6,67
4	Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước (cao học)	1	0	0	-1	-10	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Công ty tập trung vào các chương trình nhằm nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho nhân viên. Các lớp dài hạn thường tập trung vào việc cử cán bộ đi học cao học. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về kinh doanh và kỹ năng quản trị công ty. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Công ty tự công ty đào tạo cho nhân viên bộ phận kinh doanh của công ty. Ngoài ra, một số các chuyên đề chuyên sâu hoặc thuộc về quản lý chung do Công ty trực tiếp đào tạo.

Trong giai đoạn 2019-2021, do điều kiện tài chính của công ty chưa đủ mạnh do vậy công ty chưa tập trung đầu tư cho công tác đào tạo chuyên sâu, chủ yếu lựa chọn các khóa đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp, đối với nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật trực tiếp thì kết hợp cả phương pháp đào tạo tại chỗ và công ty đào tạo trong toàn Công ty.

Bảng 2.16. Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo nhân viên

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ				
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	Số phiếu	18	56	45	6	125
	%	14	45	36	5	100
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức, kỹ năng mong muốn	Số phiếu	11	25	67	22	125
	%	9	20	54	18	100
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	Số phiếu	8	34	53	30	125
	%	6	27	42	24	100
Phương pháp đào tạo phù hợp	Số phiếu	17	46	52	10	125
	%	14	37	42	8	100
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	Số phiếu	11	39	57	18	125
	%	9	31	46	14	100
Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	Số phiếu	21	41	48	15	125
	%	17	33	38	12	100
Hài lòng với công tác đào tạo	Số phiếu	12	36	65	12	125
	%	10	29	52	10	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự -DAO GIA COMPANY)

Qua kết quả ở Bảng 2.16 cho thấy tỷ lệ số người được hỏi trả lời “hài lòng” với công tác đánh giá thực hiện công việc không cao.

Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được lãnh đạo quan tâm, việc đánh giá được thực hiện thường xuyên và có sự gắn kết kết quả đánh giá với tiền lương của nhân viên. Tuy nhiên hoạt động đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa làm nhân viên thực sự hài lòng do một số hạn chế như:

Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Công ty chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc.

Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu hay chưa.

Trong thời gian tới, để nâng cao công tác làm việc theo nhóm của công ty ngày càng được hiệu quả hơn, Công ty phải đưa ra những biện pháp đào tạo kỹ năng làm việc, sự phối hợp làm việc của các thành viên trong các tổ đội sản xuất.

2.2.2.4 Tạo động lực làm việc bằng cách tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên

Với quan điểm con người là tài sản quý giá nhất, DAO GIA COMPANY luôn có những chính sách thu hút, trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện nhân viên có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại Công ty được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Công ty luôn có chính sách ưu tiên nhân sự tại chỗ. Việc tiếp nhận và bổ nhiệm cán bộ vào các chức vụ lãnh đạo từ nguồn bên ngoài Công ty chỉ thực hiện khi xét thấy nguồn cán bộ tại chỗ chưa đáp ứng được hoặc cán bộ bên ngoài có tiêu chuẩn cao phù hợp hơn với chức danh dự kiến.

Bảng 2.17. Số lượng cán bộ thăng chức giai đoạn 2019-2021*Đơn vị tính: Người*

Chức danh	2019	2020	2021	So sánh năm 2019/2020		So sánh năm 2020/2021	
				Chênh lệch	%	Số chênh lệch	%
Tổng giám đốc	1	0	0	-1	-10	0	0
Phó Tổng giám đốc	0	1	0	1	10	-1	-100
Kế toán	0	1	0	1	10	-1	-100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Qua 3 năm DAO GIA COMPANY có sự biến động trong việc thăng tiến cho vị trí Tổng Giám Đốc, và chức danh Phó Tổng Giám đốc do Ban Giám đốc có thay đổi đăng ký kinh doanh, và người chịu trách nhiệm trước pháp luật của công ty. Như vậy, có thể thấy Công ty đã có những chính sách trọng dụng người tài, tạo cơ hội thăng tiến để nhân viên có điều kiện phát triển tốt nhất.

Kết quả khảo sát việc đánh giá về cơ hội thăng tiến cho nhân viên trong công ty trong hiện nay cụ thể như sau:

Bảng 2.18 Đánh giá của nhân viên về công tác đề bạt, thăng tiến

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ					Tổng
		1	2	3	4		
Công ty luôn xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc	<i>Số phiếu</i>	14	49	34	28	125	
	<i>%</i>	11.2	39.2	27.2	22.4	100	

Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý	<i>Số phiếu</i>	22	45	34	24	125
	%	17.6	36	27.2	19.2	100
Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.	<i>Số phiếu</i>	8	29	56	32	125
	%	6.4	23.2	44.8	25.6	100
Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý	<i>Số phiếu</i>	11	32	50	32	125
	%	8.8	25.6	40	25.6	100
Những người được đề bạt rất xứng đáng	<i>Số phiếu</i>	17	45	29	34	125
	%	13.6	36	23.2	27.2	100
Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty	<i>Số phiếu</i>	21	37	41	26	125
	%	16.8	29.6	32.8	20.8	100

Qua kết quả ở Bảng 2.18 cho thấy nhân viên khá hài lòng với hệ thống thăng tiến trong công ty với 60% số người được hỏi trả lời “hài lòng” và “rất hài lòng” với các yếu tố: 1. công ty xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc; 2. những người đề bạt rất xứng đáng và 3. hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty. Tuy nhiên, khi được hỏi có lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai của bản thân không thì có tới 44% nhân viên trả lời họ chưa thật sự lạc quan về điều này. Đồng thời, vẫn còn 50% nhân viên cho rằng các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa thật rõ ràng, hợp lý.

Như vậy, bên cạnh kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến tại DAO GIA COMPANY vẫn còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng.

Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của nhân viên. Chủ yếu những người có thâm niên công tác, uy tín trong công ty sẽ được đề cử và bỏ phiếu tín nhiệm. Những nhân viên trẻ tuổi có năng lực sẽ có rất ít cơ hội để được thăng tiến.

Công ty chưa giải thích rõ cho nhân viên hiểu về các cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình tại công ty. Không có sự trao đổi về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Chính vì thế nhân viên rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.2.2.5 Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Tạo những điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, vì vậy DAO GIA COMPANY luôn quan tâm tới điều kiện làm việc cho nhân viên. Lãnh đạo công ty đặc biệt quan tâm, nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Nhân viên trong công ty được thực hiện đầy đủ các chế độ theo quy định tại Bộ luật Lao động, các văn bản hướng dẫn thi hành của Bộ luật Lao động; Luật bảo hiểm xã hội và Luật bảo hiểm Y tế.

Về môi trường làm việc: với mong muốn xây dựng sự gắn kết giữa các thể hệ nhân viên với nhau và tăng cường sự hỗ trợ, thấu hiểu lẫn nhau giữa các bộ phận, các đơn vị, công ty đã xây dựng không gian làm việc hiện đại, không vách ngăn nhằm nâng cao sự tương tác và tính năng động, sáng tạo.

Về điều kiện làm việc: các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc; trang bị các loại máy móc thiết bị hiện đại phục vụ công việc của các nhân viên.

Về bầu không khí làm việc có thể nói rằng bầu không khí tâm lý xã hội tại nơi làm việc là trạng thái tâm lý của tập thể nhân viên trong quá trình họ cùng lao động. Vì vậy, Công ty đề cao việc xây dựng một bầu không khí xã hội trong Công ty là bình đẳng, thân thiện trong giao tiếp trong công việc cũng như sinh hoạt hàng ngày giữa cấp trên và cấp dưới.

Bảng 2.19. Đánh giá của nhân viên về môi trường làm việc

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ				
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	Số phiếu	25	65	24	11	125
	%	20	52	19.2	8.8	100
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác	Số phiếu	13	45	41	26	125
	%	10.4	36	32.8	20.8	100
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	Số phiếu	23	52	34	16	125
	%	18.4	41.6	27.2	12.8	100
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	Số phiếu	35	56	20	14	125
	%	28	44.8	16	11.2	100
An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	Số phiếu	39	58	16	12	125
	%	31.2	46.4	12.8	9.6	100

Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	<i>Số phiếu</i>	24	46	36	19	125
	<i>%</i>	19.2	36.8	28.8	15.2	100
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	<i>Số phiếu</i>	22	35	54	14	125
	<i>%</i>	17.6	28	43.2	11.2	100

Qua Bảng 2.19 cho thấy phần lớn nhân viên cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại công ty với tỷ lệ nhân viên đồng ý với các tiêu chí đưa ra luôn đạt trên 60%. Trong đó, an toàn vệ sinh lao động và quan hệ đồng nghiệp hài hòa là 2 yếu tố được nhân viên đánh giá cao nhất tại công ty. Còn lại, chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý và bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái là 2 yếu tố được đánh giá thấp nhất tại công ty. Từ các số liệu trên cho thấy, DAO GIA COMPANY đang làm khá tốt trong việc xây dựng một môi trường làm việc thoải mái gắn gũi giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo, đồng thời đã tạo điều kiện làm việc thuận tiện để nhân viên có thể nâng cao động lực làm việc, tăng năng suất lao động.

2.2.3 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty

2.2.3.1 Năng suất lao động

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty cho thấy Lãnh đạo Công ty đã thực sự quan tâm đến hoạt động này và đã có những biện pháp tạo động lực làm việc mang lại kết quả nhất định. Tạo động lực làm việc giúp kích thích tâm lý làm việc cho nhân viên, động lực giúp nhân viên chủ động nắm bắt công việc, tăng tính sáng tạo, nhân viên nỗ lực làm việc đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy, để đánh giá tạo động lực làm việc của nhân

viên có thể xem xét gián tiếp qua các chỉ tiêu như năng suất lao động, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Bảng 2.20. Năng suất lao động bình quân của nhân viên

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021
1	NSLĐ bình quân	<i>Trđ/người/năm</i>	645.7	681.62	734.4	702
2	Tốc độ tăng NSLĐ	%	2.83	5.56	7.74	4.41

(*Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự -DAO GIA COMPANY*)

Qua bảng 2.20 cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty có sự tăng lên đáng kể từ năm 2018 đến năm 2020 tăng từ 2.83% lên 7.74%. Đến năm 2021, năng suất lao động giảm do số lượng nhân viên trong toàn công ty giảm mạnh. Tuy nhiên, nếu xét về mặt chất lượng và số lượng nhân viên toàn Công ty trong năm 2021 thì năng suất lao động bình quân vẫn tiếp tục tăng. Có được những thành tích đáng ghi nhận đó chính nhờ có sự đóng góp to lớn của tập thể nhân viên toàn công ty và sự quan tâm của Lãnh đạo công ty trong việc tạo động lực làm việc, kích thích động lực làm việc của nhân viên, góp phần tăng năng suất toàn công ty.

2.2.3.2 *Mức độ hài lòng của nhân viên với công việc*

Để đánh giá hiệu quả của hoạt động tạo động lực làm việc, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên với công việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên sẽ giúp công ty có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 2.21. Mức độ hài lòng của nhân viên với công việc

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ đồng ý				
		Đơn vị tính	1	2	3	4
Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình	Số phiếu	22	37	45	21	125
	%	17.6	29.6	36	16.8	100
Nhân viên chủ động cao trong công việc	Số phiếu	17	39	45	24	125
	%	13.6	31.2	36	19.2	100
Nhân viên có sự sáng tạo cao trong công việc	Số phiếu	20	38	46	21	125
	%	16	30.4	36.8	16.8	100
Nhân viên có năng suất cao	Số phiếu	11	34	56	24	125
	%	8.8	27.2	44.8	19.2	100
Nhân viên có thái độ tích cực và lạc quan	Số phiếu	14	39	55	17	125
	%	11.2	31.2	44	13.6	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Qua bảng 2.21 cho thấy nhân viên tại Công ty đánh giá khá hài lòng với công việc với tỷ lệ số người trả lời hài lòng với công việc trong các tiêu chí

được nêu ra luôn đạt trên 50%. Trong đó, số người trả lời “hài lòng” và “rất hài lòng” rằng họ luôn có sáng tạo trong công việc, năng suất lao động cao và luôn có thái độ tích cực và lạc quan luôn chiếm tỷ lệ trên 70%. Bên cạnh đó, yếu tố “nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình” được đánh giá kém hài lòng nhất, với tỷ lệ trả lời “tạm hài lòng” và “không hài lòng” là 34%.

2.2.3.3. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty

Để đánh giá hiệu quả của hoạt động tạo động lực làm việc, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi để đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên với công ty. Đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên với công ty sẽ giúp công ty có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 2.22. Mức độ gắn bó của nhân viên với công ty

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đồng ý					
	Đơn vị tính	1	2	3	4	Tổng
Nhân viên cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của Công ty	Số phiếu	24	43	45	13	125
	%	19.2	34.4	36	10.4	100
Môi trường làm việc của Công ty có ảnh hưởng đến nhân viên	Số phiếu	34	45	34	12	125
	%	27.2	36	27.2	9.6	100
Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài	Số phiếu	11	34	45	35	125
	%	8.8	27.2	36	28	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - DAO GIA COMPANY)

Nhìn vào bảng 2.22, ta thấy từ mức độ đồng ý của nhân viên với các chỉ tiêu “*cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của công ty*”. Như vậy chứng tỏ DAO GIA COMPANY đã làm tốt các công tác đào tạo, định hướng cho nhân viên hòa cùng các hoạt động chung của công ty. Tuy nhiên chỉ tiêu “*Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài*” thì lại phân bổ đều ở các mức độ đánh giá. Lý do là nhân viên DAO GIA COMPANY có khá nhiều cán bộ trẻ tuổi. Đối với những nhân viên trẻ tuổi thì xu hướng chuyển một công việc khác có chế độ lương, thưởng hợp lý, đôi khi là muốn thử sức với một lĩnh vực công việc khác là khá cao. Những nhân viên đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại Công ty thì lại ít có xu hướng chuyển việc và đánh giá đây là sự nghiệp lâu dài của mình.

2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

2.3.1 Các nhân tố bên ngoài công ty

2.3.1.1 Chính sách của Chính Phủ và Pháp luật

Chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Các công ty xây dựng và triển khai các chính sách trong công ty phải phù hợp với các quy định pháp luật đó.

DAO GIA COMPANY luôn tuân thủ đầy đủ các quy định chung của nhà nước đối với các công ty và các quy định riêng trong hoạt động của công ty thuộc ngành công nghệ thông tin, điện tử viễn thông. Các chính sách về tiền lương, quy chế khen thưởng, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện đúng theo quy định pháp luật.

Ngoài ra, Công ty đã xây dựng được bộ phận Công đoàn vững mạnh thực sự là người chăm lo và bảo vệ quyền lợi cho tập thể nhân viên. Tại Công

ty không có hiện tượng xảy ra tranh chấp lao động và sự phản kháng của nhân viên về việc Công ty không tuân thủ các chính sách, quy định của nhà nước, Công ty đến nay cũng chưa để xảy ra một vụ đình công nào. Nhân viên hoàn toàn cảm thấy yên tâm về sự tuân thủ pháp luật của Công ty đối với chính sách, quy định của nhà nước dành cho nhân viên.

2.3.1.2 Đặc điểm kinh tế - xã hội

Hiện nay, cùng với sự phát triển của khoa học và công nghệ, Công nghệ thông tin, điện tử viễn thông được ứng dụng rộng rãi trong đời sống xã hội. Nhu cầu về trao đổi thông tin trong xã hội tri thức ngày càng trở nên quan trọng, tất cả mọi công việc đều phải giải quyết dựa trên cơ sở các quá trình trao đổi thông tin nhiều chiều, nhiều nguồn, từ hình thức trao đổi qua giọng nói (điện thoại), cho đến trao đổi dữ liệu, âm thanh và hình ảnh (videoconference). Bên cạnh đó, nhu cầu sử dụng và truyền dữ liệu của con người cũng không ngừng tăng cao. Bằng việc sử dụng các kỹ thuật công nghệ tiên tiến theo nhiều phương thức khác nhau, Công nghệ thông tin và điện tử viễn thông đã làm thay mọi mặt của cuộc sống, hiện thực hóa khả năng liên kết của mỗi người, mỗi quốc gia.

Cách mạng công nghiệp 4.0 là cuộc cách mạng về sản xuất thông minh dựa trên các thành tựu đột phá trong các lĩnh vực khoa học công nghệ đang diễn ra mạnh mẽ ở khắp mọi nơi trên thế giới. Trong cuộc cách mạng này, Công nghệ thông tin và điện tử viễn thông đóng vai trò quan trọng. Các yếu tố quan trọng của thế giới số trong cách mạng công nghiệp 4.0 là:

- Trí tuệ nhân tạo (AI): Là ngành khoa học máy tính liên quan đến việc tự động hóa các hành vi thông minh.
- Dữ liệu lớn (Big Data) và Khoa học dữ liệu (Data Science): bao gồm các công nghệ xử lý tập dữ liệu lớn và phức tạp mà các ứng dụng truyền thông không xử lý được.

- Internet vạn vật (IOT): mạng internet được sử dụng như một mạng toàn cầu kết nối các thiết bị công nghệ, trở thành một công cụ đóng vai trò tạo thành các dịch vụ, ứng dụng tiên tiến.

Các yếu tố trên đều dựa trên nền tảng công nghệ của Công nghệ thông tin và điện tử viễn thông. Đây là hai ngành kỹ thuật mũi nhọn cho phép tạo ra cơ sở hạ tầng kết nối, trao đổi, thu thập, lưu trữ và xử lý nguồn thông tin khổng lồ của thế giới số và tạo ra các giá trị mới trong chuỗi sản xuất, phân phối sản phẩm. Điện tử viễn thông có xu hướng tập trung vào cơ sở hạ tầng truyền thông cũng như các thiết bị phần cứng còn công nghệ thông tin tập trung vào phần mềm và ứng dụng, hai ngành này hiện nay có xu hướng hội tụ và không còn ranh giới rõ rệt.

Chính vì vậy, thay vì mở rộng kinh doanh tràn lan, tuyển dụng ồ ạt những nhân sự chưa thực sự về ngành công nghệ thông tin điện tử viễn thông rồi lại sa thải nhân viên chưa đủ năng lực thì Công ty đã chú trọng trong tuyển dụng việc đào tạo nhân lực, và giữ chân nhân lực. Trong bối cảnh kinh tế - xã hội có nhiều sự cạnh tranh như vậy, việc đào tạo, định hướng tốt cho nhân viên, sẽ nâng cao năng lực của nhân viên đồng thời giữ chân người tài, khiến nhân viên gắn bó với công ty lâu dài hơn.

2.3.1.2 Đặc điểm thị trường lao động

Việt Nam gia nhập WTO, thị trường được mở rộng, Nhà nước có nhiều chính sách khuyến khích thu hút đầu tư nước ngoài, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường trong nước cũng như thế giới đặt các công ty trước những thời cơ và thách thức mới. Việt Nam sẽ là điểm đến của hàng loạt tập đoàn công nghệ lớn trên thế giới. Ngành Công nghệ thông tin và Điện tử viễn thông đang nhận được rất nhiều sự quan tâm của Chính phủ cũng như của các tập đoàn công nghệ nước ngoài.

Các công ty phải cạnh tranh trên nhiều phương diện, đặc biệt là về

nguồn lực con người. Chính vì vậy, công ty cần cùng nhau chung tay để ‘xây tổ’, cải tiến và thúc đẩy công nghệ, sẵn sàng cho những cuộc chuyển mình lớn trong tương lai, đón ‘đại bàng’ đến làm tổ. Hiện nay, các công ty đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam luôn sẵn sàng trả mức lương cao và các chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những lao động có chất lượng cao. DAO GIA COMPANY dưới sự tác động chung đó làm tăng áp lực phải có những chính sách thu hút và giữ chân nhân tài hiệu quả để đảm bảo nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và ngăn chặn hiện tượng nhân viên chất lượng cao rời bỏ công ty.

2.3.1.2 Chính sách tạo động lực làm việc

Các công ty khác lại có chính sách ưu đãi đặc biệt, tốt hơn dành cho những con người có chuyên môn tốt thì việc xin chuyển công tác của nhân viên sẽ xảy ra thường xuyên hơn.

Ví dụ, đối với vị trí kinh doanh phần mềm các công ty khác có phần chiết khấu theo dự án, hoặc chế độ đãi ngộ bảo hiểm nhân thọ cho nhân viên và gia đình nhân viên, khám sức khỏe định kỳ...

2.3.2 Các nhân tố bên trong công ty

2.3.2.1 Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty

Với Tình yêu và niềm Đam mê, DAO GIA COMPANY không ngừng phấn đấu để trở thành Công ty phát triển trong lĩnh vực Công nghệ Thông tin và Viễn thông bằng phương pháp không ngừng sáng tạo và đổi mới trong nghiên cứu ứng dụng các giải pháp công nghệ cao: IOT, SMAC, IA, Robotic...luôn hướng đến sự chuyên nghiệp, hoàn thiện trong từng sản phẩm và dịch vụ, nhằm góp phần đưa Việt Nam trở thành quốc gia mạnh về công nghệ thông tin. Chiến lược của Công ty được xây dựng dựa trên 03 giá trị cốt lõi của công ty là Sáng tạo, Chuyên nghiệp, Đồng đội. Đây là nền tảng vô cùng quan trọng để định hình niềm tin và chuẩn mực của DAO GIA

COMPANY. Cả 03 giá trị này đều xoay quanh một giá trị quan trọng, giá trị nền tảng tạo nên mọi giá trị của công ty, đó chính là “Con người Đào Gia”. Đó chính là giá trị có tính cốt lõi nhất.

Để phát triển bền vững DAO GIA COMPANY sẽ phát huy hơn nữa những lợi thế sẵn có của mình, trong đó phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố quyết định sự phát triển của Công ty.

2.3.2.2 Quan điểm của nhà lãnh đạo về hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên

Ban lãnh đạo công ty luôn coi trọng vấn đề con người, coi con người là thứ tài sản quý giá. Vì vậy công tác quản trị nhân lực rất được lãnh đạo Công ty rất quan tâm, coi trọng yếu tố con người, trân trọng những đóng góp của nhân viên. Lãnh đạo Công ty nhận thức được rằng Công ty phát triển mạnh, bền vững chính nhờ yếu tố quyết định là nhân lực. Vì vậy phải giải quyết đồng thời hai bài toán: vừa đáp ứng nhu cầu nhân lực cho giai đoạn trước mắt, đồng thời chuẩn bị xây dựng lực lượng lâu dài.

Để đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra, Công ty xác định cần phải có một đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp đồng bộ, năng động, có trình độ kỹ thuật ngang tầm trong nước và khu vực, say mê, nhiệt tình trong công việc, nỗ lực làm việc, gắn bó lâu dài với công ty. Chính vì vậy, Công ty rất quan tâm đến hoạt động tạo động lực làm việc, quan điểm về hoạt động tạo động lực công ty cho nhân viên của lãnh đạo là “*hoạt động tạo động lực công ty là kết quả từ sự tác động một cách có hệ thống, đồng bộ các công cụ và các giải pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu nhân viên và duy trì sự công bằng trong công ty*”. Trong đó tập trung vào một số mặt chính: Chính sách đãi ngộ thỏa đáng cho nhân viên, sự quan tâm chỉ đạo sát sao của lãnh đạo Công ty, tiếp tục và kiên trì xây dựng nền tảng văn hóa Công ty vừa sáng tạo năng động vừa mang bản sắc riêng của Công ty, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo cơ hội thăng

tiến và tạo môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty cũng quan tâm đẩy mạnh các phong trào thi đua, khen thưởng, động viên kịp thời các tập thể, cá nhân làm tốt công việc được giao.

Nhìn chung trong những năm gần đây, Ban lãnh đạo công ty đã thật sự quan tâm chú trọng tới công tác quản lý nguồn nhân lực nói chung và công tác tạo động lực nói riêng, tạo mọi điều kiện để thực hiện tốt hoạt động này, coi đầu tư vào nhân lực là sự đầu tư đem lại hiệu quả lâu dài và bền vững.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc của DAO GIA COMPANY trong những năm qua cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, cụ thể như:

Thứ nhất: Về tiền lương, thưởng, phúc lợi công ty thực hiện đúng quy định pháp luật. Mức lương bình quân cao hơn mặt bằng chung. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu, đảm bảo tính minh bạch. Công ty luôn đảm bảo được sự ổn định về công việc và thu nhập cho nhân viên nên đã tạo được tâm lý yên tâm công tác cho nhân viên.

Thứ hai: Bằng việc thiết kế bảng tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng, công ty đã tuyển chọn được những nhân viên có năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm đáp ứng được vị trí công việc, từ đó phát huy được khả năng, sở trường của nhân viên, khai thác hiệu quả tối đa của nhân viên trong thực hiện công việc. Đồng thời, nhân viên cũng có căn cứ tham gia ứng tuyển vào công ty cũng như trong quá trình làm việc không bị phát sinh các mâu thuẫn với người quản lý vì phải thực hiện những công việc không thuộc nội dung bản tiêu chuẩn chức danh công việc.

Thứ ba: Công tác đánh giá thực hiện công việc khá rõ ràng, minh bạch và được thực hiện định kỳ hàng tháng là một phương pháp tạo động lực làm

việc khá tốt cho nhân viên. Đây là căn cứ để tính lương và đánh giá hiệu quả thực hiện công việc minh bạch nhất, giúp cho việc tính toán lương và đánh giá nhân viên một cách công bằng, tránh được những tiêu cực xảy ra trong công ty như mâu thuẫn nội bộ mà biểu hiện cao nhất là lãn công và đình công. Từ đó, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

Thứ tư: Công tác đào tạo của công ty liên tục được đổi mới và nâng cao chất lượng về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, nội dung bài giảng...với các hình thức đào tạo khá phong phú đã không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng của nhân viên. Về phía nhân viên, được đào tạo sẽ kích thích rất lớn, khiến nhân viên hăng say lao động tạo nên năng suất lao động cao.

Thứ năm: Mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên công ty cũng như giữa những nhân viên với nhau rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó tạo ra bầu không khí làm việc cởi mở, thoải mái, góp phần tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Có thể nói rằng những kết quả đạt được ấy đã góp phần tạo sự khuyến khích tinh thần làm việc và sự nỗ lực cống hiến của nhân viên đối với DAO GIA COMPANY.

2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực làm việc của công ty nói trên thì vẫn còn những điểm hạn chế sau:

Thứ nhất: Mặc dù những quy định về tiền lương, thưởng, phúc lợi khá rõ ràng và đúng pháp luật nhưng mức thưởng còn thấp so với doanh thu mà Công ty đạt được. Về lâu dài, cần phải xem xét nâng mức tiền thưởng thì mới kích thích động lực làm việc của nhân viên và tăng mức gắn bó của nhân viên với Công ty.

Thứ hai: Bản tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng nhưng chưa đầy đủ, đặc biệt còn thiếu phần đánh giá thực hiện công việc. Đây

là căn cứ rất quan trọng để đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên, nhằm xét lương, xét thưởng, xét đào tạo, thăng chức, bổ nhiệm... Bên cạnh đó, còn thiếu các nội dung về lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ khác. Nếu bản tiêu chuẩn đối với chức danh công việc được thiết kế đầy đủ các nội dung như trên sẽ giúp công ty lựa chọn được nhiều nhân viên tốt hơn vào làm việc, đồng thời sẽ kích thích hơn nữa năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên hiện đang làm việc tại công ty.

Thứ ba: Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên còn nhiều bất cập. Đầu tiên là việc lựa chọn đối tượng đào tạo, chủ yếu tập trung đào tạo kỹ năng cho nhân viên ở bộ phận kinh doanh mà chưa chú trọng đến đào tạo các nhân viên ở nhiều bộ phận khác, tạo ra một tâm lý không vui, không tán thành với quan điểm lãnh đạo của nhân viên một số bộ phận không thuộc khối kinh doanh. Ngoài ra, việc lựa chọn một số nhân viên thuộc khối kinh doanh cử đi đào tạo với các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng cũng là nguyên nhân gây bất bình trong nội bộ nhân viên khối kinh doanh.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực làm việc xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

Thứ nhất: Công ty cũng chưa xây dựng được chiến lược phát triển của Công ty một cách có định hướng rõ ràng, các tiêu chí kinh tế chủ yếu đưa ra có độ chính xác chưa cao, công việc thực hiện chưa rõ ràng đã ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực của công ty.

Thứ hai: Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút nguồn nhân lực hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu hiện tại của thị trường lao động.

Thứ ba: Bản mô tả và tiêu chuẩn thực hiện công việc phải do bộ phận có chuyên môn, trong quá trình thiết kế và ban hành phải thành lập bộ phận soạn thảo và công khai lấy ý kiến nhân viên trước khi ban hành. Trong khi,

bản này chỉ do Phòng Hành chính tổng hợp soạn thảo và ban hành là chưa phù hợp, nên còn bộc lộ nhiều bất cập, hạn chế.

Thứ tư: Cơ chế quản lý đào tạo còn bộc lộ những bất cập cần được hoàn thiện. Trong đó, đặc biệt là bộ phận chuyên trách làm công tác đào tạo – phát triển chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn của người làm công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực do vậy việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn, làm ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý làm việc của nhân viên.

Thứ năm: Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm giảm động lực làm việc cho nhân viên.

CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA

3.1 Định hướng phát triển về công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty

❖ Chiến lược phát triển:

Phát triển nguồn nhân lực: Có chính sách phát triển nguồn nhân lực thỏa đáng để có thể giải quyết được nhiều bài toán phức tạp mà khách hàng yêu cầu.

Hoàn thiện quy trình giải quyết công việc: Việc hoàn thiện quy trình giải quyết công việc sẽ được đầu tư thích đáng để có thể giải quyết được nhiều bài toán quy mô lớn và triển khai trên diện rộng.

Chuẩn hóa các dịch vụ: Các dịch vụ sẽ được chuẩn hóa tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng khi có yêu cầu và khi sử dụng dịch vụ.

Mục tiêu phát triển:

Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực công ty đến năm 2025, trong đó cần xác định rõ mục tiêu, các định hướng phát triển chủ yếu, xây dựng lộ trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

Xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc, giữ chân nhân tài cụ thể theo từng ngành nghề kinh doanh, từng đơn vị trực thuộc để huy động tối đa các

nguồn lực vào quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị trực thuộc và kế hoạch chung của toàn Công ty.

Bên cạnh đó ban Lãnh đạo cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lãnh đạo đoàn kết, phát huy tốt nhất vai trò Hội đồng quản trị, đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu và mỗi thành viên Ban lãnh đạo, hành động kiên quyết, kiên trì và sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ, cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ.

3.1.2 Phương hướng tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc một cách công bằng đối với mọi nhân viên trong công ty.

Áp dụng công bằng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, áp dụng mức thưởng chung hay việc sử dụng, bố trí công việc theo đúng tiêu chuẩn quy định khiến cho nhân viên trong công ty yên tâm trong công tác.

Sử dụng linh hoạt các hình thức tạo động lực tài chính và phi tài chính. Nếu như các biện pháp tạo động lực làm việc áp dụng cho mỗi người không đúng, không những không kích thích được tinh thần làm việc của nhân viên mà còn lãng phí nguồn lực của công ty.

3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia

3.2.1. Thông qua công cụ tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách trả lương

Để có thể hoàn thiện và phát huy tốt nhất tác dụng của tiền lương trong công tác tạo động lực làm việc thì công ty cần thực hiện theo hướng:

Thứ nhất, công ty cần phải đưa ra chính sách về tiền lương linh hoạt và có tính cạnh tranh.

Thứ hai, trả lương với mức lương phải đủ đảm bảo tái sản xuất sức lao động, đơn giá tiền lương phải phù hợp và bám sát tỷ lệ lạm phát của nền kinh tế.

Thứ ba, công ty phải thường xuyên theo dõi các chính sách của Nhà nước về tiền lương để chấp hành đúng luật và không làm ảnh hưởng đến quyền lợi của nhân viên.

Thứ tư, về việc nâng lương cá nhân, công ty cũng cần phải linh hoạt thay đổi chứ không nên cố định tỷ lệ nâng lương. Tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, tùy vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mà công ty đưa ra quyết định hệ số lương kinh doanh là bao nhiêu đối với mỗi cá nhân.

Thứ năm, công ty cũng không nên áp dụng tỷ lệ nâng lương đối với tất cả nhân viên. Việc cố định tỷ lệ nâng lương một cách cứng nhắc vừa gây ra lãng phí tài chính cho công ty, vừa không tạo động lực làm việc.

3.2.1.2 Hoàn thiện chế độ khen thưởng và phúc lợi

DAO GIA COMPANY đã sử dụng tiền thưởng như một công cụ tài chính để tạo động lực làm việc cho nhân viên. Nhưng trên thực tế, cách làm này của công ty vẫn còn tồn tại những điểm hạn chế cần phải khắc phục. Những biện pháp có thể là:

Thứ nhất, xây dựng các chỉ tiêu thưởng và điều kiện thưởng hợp lý bởi vì đây là cơ sở ban đầu của việc xét thưởng.

Thứ hai, cần xây dựng bản đánh giá thực hiện công việc, làm cơ sở cho công tác đánh giá nhân viên nhằm xét các điều kiện thưởng.

Thứ ba, mức thưởng hiện nay còn thấp so với kết quả kinh doanh và những thành tích đạt được của nhân viên toàn công ty. Chính vì vậy, lãnh đạo công ty cần nâng mức tiền thưởng lên để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Thứ tư, không nên thực hiện chia tiền thưởng theo phương thức bình quân hóa, cần có sự phân định rõ ràng về tiền thưởng để kích thích sự cố gắng, nỗ lực làm việc của những nhân viên chưa được thưởng và tạo thêm niềm hăng say làm việc cho những người đã được thưởng.

3.2.1.3. Đa dạng hóa các hình thức phúc lợi và trợ cấp

Công ty cần thu hút nhân viên tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi để có thể xây dựng được chương trình phúc lợi phù hợp với nguyện vọng của nhân viên. Tiến hành nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của nhân viên để xây dựng được các chương trình phúc lợi phù hợp với từng nhóm nhân viên.

Cung cấp thông tin thường xuyên và giải thích cho nhân viên hiểu rõ hơn về các chương trình phúc lợi mà họ được nhận, lợi ích từ chương trình, giúp nhân viên thấy rõ được sự quan tâm của công ty trong việc chăm lo đời sống cho nhân viên.

Ngoài ra công ty nên xem xét đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện mà nhân viên hiện tại đang mong muốn như: chương trình cho nhân viên vay vốn hỗ trợ mua nhà, mua xe; cung cấp các dịch vụ liên kết giữa công ty với công ty bán hàng tiêu dùng với giá chiết khấu cao, Chương trình bảo hiểm nhân thọ cho bản thân nhân viên và gia đình...

Xây dựng và thực hiện chính sách hỗ trợ, trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đối với các lao động hợp đồng dịch vụ và các cộng tác viên

Các chế độ phúc lợi về BHXH bắt buộc mới chỉ tập trung cho đối tượng là hợp đồng lao động. Còn đa số nhân viên là Hợp đồng dịch vụ và Cộng tác viên chưa được tham gia BHXH bắt buộc (các chế độ nghỉ phép, ốm đau...). Những nhân viên này không được tham gia BHXH bắt buộc, không có thẻ BHYT vì họ không ký HĐLĐ với Công ty, không chịu sự chi phối, quản lý của Luật lao động.

Như vậy cần hỗ trợ một phần phí bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đối với các lao động hợp đồng dịch vụ, cộng tác viên để tạo động lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng của Công ty và Công ty có thể hỗ trợ đóng BHXH tự

nguyên tập trung cho các nhân viên, cộng tác viên này. Đối với NLD ký HĐLĐ thì theo Luật lao động, Công ty phải đóng BHXH bắt buộc cho NLD (mức đóng là 17% với người sử dụng lao động và 7% với NLD). Như vậy với tỉ lệ như trên, Công ty có thể hỗ trợ cho các đối tượng là nhân viên hợp đồng thời vụ, cộng tác viên trong việc đóng BHXH tự nguyện ở mức tương đương (Công ty có thể hỗ trợ 50-70% trong mức đóng BHXH tự nguyện của đối tượng này).

Thêm vào đó, đối tượng lao động ký hợp đồng dịch vụ này không được tham gia Bảo hiểm y tế. Khi có ốm đau, tai nạn, họ hoàn toàn không được Bảo hiểm y tế chi trả dẫn đến tâm lý không an tâm trong cuộc sống. Để tạo được sự yên tâm, gắn bó với Công ty, tác giả có tham khảo phương pháp bảo hiểm y tế kết hợp với phí hàng năm khoảng 500.000đ/người/năm tại Công ty Bảo Việt Hà Nội. Như vậy, khi ốm đau, người làm dịch vụ được cơ quan bảo hiểm hoàn lại tiền khi xuất trình đầy đủ giấy tờ.

Xây dựng bổ sung một số chế độ khen thưởng

Công tác khen thưởng và công tác phúc lợi có tác động rất lớn đến động lực làm việc của NLD nói chung và đội ngũ nhân viên nói riêng của công ty, do đó để các công tác này đạt hiệu quả cao thì Tuart cần có các thực hiện một số biện pháp sau:

Hiện nay, mức khen thưởng của công ty mỗi năm đối với cá nhân nhân viên bán hàng theo doanh thu bán hàng nhưng tối đa chỉ bằng tháng lương thứ 13 trị giá trên dưới 8 triệu đồng. Có thể thấy rằng với mức sinh hoạt như hiện tại thì phần thưởng đó chưa đủ để kích lệ nhân viên. Công ty cần nghiên cứu điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các quy định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho NLD để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

Đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như tăng lương tương xứng, trao giấy khen/bằng khen cho các nhân viên xuất sắc trước toàn thể cán bộ nhân viên, tặng những món quà có ý nghĩa như một chuyến du lịch cho NLD và gia đình.

Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, khách quan dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, thành tích chung của cả nhóm hay dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên để chia thưởng cho hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn

công ty nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD.

Các hình thức khen thưởng và mức khen thưởng của Công ty xét theo kết quả doanh thu đánh giá hàng tháng như đã đề cập ở chương 2 là chưa hợp lý và đa dạng, theo tác giả, để động viên kịp thời các cá nhân đã làm tốt, tạo động lực cho họ cố gắng hơn nữa nên tăng mức thưởng và có những đợt thưởng đột xuất như: thưởng đột xuất các đơn vị, cá nhân đã có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh, phát động các đợt thi đua cao điểm hoàn thành nhiệm vụ kinh doanh...

Thu hút các nhân viên tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chính sách khen thưởng để có thể xây dựng được chính sách khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ, mặt khác cũng giúp cho họ hiểu rõ hơn về quy định khen thưởng để có kế hoạch phấn đấu.

3.2.2 Thông qua công cụ phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện bản mô tả công việc

Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được xây dựng dựa trên hoạt động phân tích công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Để thực hiện tốt công tác phân tích công việc, tác giả đề xuất cách thức thực hiện như sau:

Xác định mục đích của phân tích công việc của đội ngũ nhân viên, từ đó xác định hình thức thu thập thông tin, để xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được chính xác, cần thu thập một số loại thông tin sau:

Thông tin về các yếu tố làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của các cửa hàng trong Công ty, tầm quan trọng của công việc, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh... chế độ tiền lương, khen thưởng....

Thông tin về các hoạt động của nhân viên tiến hành tại các cửa hàng như phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức làm việc với các loại máy móc, trang thiết bị kỹ thuật

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần phải có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng
Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Xây dựng bản mô tả công việc, trên cơ sở các thông tin thu thập được để xây dựng bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc cần phải có các nội dung sau:

Nhận diện công việc gồm có: tên công việc, mã số của công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện, người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc

Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt công việc thực chất đó là công việc gì, theo quy định nào của Công ty có thể thực hiện được.

Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác trong và ngoài Công ty

Chức năng, trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính

Quyền hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự

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

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: thể hiện rõ trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc; kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như: tính trung thực, khả năng làm việc nhóm, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc

Khản trương xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc một cách cụ thể và thể chế hóa các tiêu chuẩn này bằng các quy định trong văn bản.

3.2.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ NLD về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá

Như trên đã phân tích, một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả NLD và người quản lý đều ít quan tâm đến hoạt động này. Hơn nữa, sau khi thực hiện đánh giá NLD chỉ biết sơ sơ về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không biết người quản lý và tổ chức đánh giá như thế nào về kết quả thực hiện công việc của mình để có những điều chỉnh hay phương hướng thực hiện cho kỳ tới. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty phát huy hết hiệu quả thì NLD và người quản lý đều phải thực sự hiểu về hệ thống này cũng như lợi ích thu được.

Bên cạnh đó, Công ty cũng phải giúp cho NLD tin tưởng rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty hoàn toàn khách quan, công bằng

và hiệu quả. Từ đó mọi thành viên sẽ tự nguyện tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

Xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá

Một phần mềm có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Nhóm chuyên trách sau khi đã hoàn thành các văn bản có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng Tổ chức lao động sau khi lên kế hoạch cụ thể chỉ cần thông báo cho toàn bộ Công ty về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này không chỉ nâng cao tính minh bạch và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, mà còn giúp cho việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác và tiết kiệm nhân lực.

Tạo điều kiện cho toàn bộ nhân viên được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc

Song song với giải pháp mang tính kỹ thuật, Công ty cần tạo điều kiện để cả người quản lý và NLD đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và nhân viên bán hàng hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc

Hiện tại đối với các nhân viên bán hàng đã có các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc hàng tháng. Tuy nhiên, các tiêu chí được xây dựng còn nhiều yếu tố cảm tính, không phân biệt được đối với từng chức danh khác nhau. Do đó rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. *3.2.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên*

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng đối tượng nhân viên, điều này đòi hỏi đội ngũ quản trị nhân lực làm công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của công ty phải phối hợp với Trưởng các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng sau đào tạo, cũng như hiệu quả của việc áp dụng kiến thức sau đào tạo. Ta có thể xác định nhu cầu đào tạo theo phương pháp sau đây:

Thu nhập càng nhiều thông tin dữ liệu phân tích về nguồn nhân lực của công ty càng tốt. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo.

Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng, và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp.

Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ của nhân viên.

3.2.2.3. Xây dựng lộ trình thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Thăng tiến là một nhu cầu tất yếu của quá trình công tác của mỗi nhân viên. Một số biện pháp cụ thể để tạo điều kiện cho đội ngũ nhân viên công ty:

Tạo điều kiện cho nhân viên, nhất là những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có năng lực, giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng, phát huy tối đa trong lĩnh vực họ tham gia.

Chú trọng về việc cân nhắc đề bạt những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức, có năng lực và có nhiều công lao đóng góp cho công ty, xem xét để quy hoạch nhân viên và ưu tiên những trường hợp đó.

3.2.2.4. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để nhân viên phát triển.

Xây dựng môi trường tự nhiên nơi làm việc, nâng cao sức sáng tạo của nhân viên. Cần tạo cơ hội cho nhân viên trình bày, phát triển ý tưởng, lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên.

Xây dựng môi trường làm việc cởi mở, phát huy tính tự chủ sáng tạo cho nhân viên. Giao nhiệm vụ cho nhân viên và để họ tự lựa chọn cách thức hoàn thành công việc đó.

Xây dựng văn hóa tổ chức, giúp nhân viên có một môi trường làm việc có mục tiêu trong công việc, nhân viên cảm thấy có ý nghĩa trong việc mình làm và dốc tâm làm việc, tận tụy nhưng vui vẻ vì mình, vì xã hội.

3.2.2.5. Theo dõi, đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực làm việc

Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, công ty có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên.

Định kỳ 6 tháng một lần, công ty nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên với các chính sách của công ty, lắng nghe đề xuất của nhân viên để có những điều chỉnh phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các kỳ khảo sát để biết mức độ thỏa mãn với công việc của nhân viên có được cải thiện hay không.

KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một giải pháp quan trọng giúp Công ty thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Thông qua việc tìm hiểu thực tế và nghiên cứu, Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về động lực làm việc và công tác tạo động lực làm việc nói chung và đã nhấn mạnh một số mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về công tác tạo động lực làm việc trong Công ty. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại DAO GIA COMPANY, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác tạo động lực làm việc: (i) Mức thưởng vẫn chưa kích thích được nhân viên, (ii) Công tác quản lý đánh giá tạo động lực lao động của công ty còn một số bất cập; (iii) Các hoạt động tạo động lực lao động còn ảnh hưởng nhiều bởi những quy định chung; (iv) Số lượng nhân viên trong công ty được đào tạo chưa nhiều và chưa đồng đều; (v) Chưa xây dựng được bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh công việc và việc đánh giá thực hiện công việc chưa được tốt do vậy đã ảnh hưởng nhiều đến công tác bố trí, sắp xếp, đánh giá lao động và chi trả lương, thưởng cho nhân viên chưa thực sự là động lực để nhân viên yên tâm làm việc tại Công ty.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đưa ra một số quan điểm của cá nhân, các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của công ty trong giai đoạn hiện nay và đến năm 2025. Các giải pháp để tạo động lực lao động của công ty là dựa trên chiến lược phát triển của Công ty: Nâng cao đơn giá tiền lương, Đa dạng hóa các loại tiền thưởng và phúc lợi, Đổi mới cơ chế, chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ...; Từng bước xây dựng văn hoá Công ty phù hợp với môi trường kinh

doanh của Công ty.

Công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên công ty cần phải gắn liền với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên của công ty cần được thường xuyên quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo.

Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô để bài luận văn của em được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Thanh Hà, 2010. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội : NXB Lao động - Xã hội.
2. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Tiệp, 2010. *Giáo trình Nguồn nhân lực*. Hà Nội : NXB Lao động – Xã hội.
4. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà, 2006. *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*. Hà Nội : NXB Lao động – Xã hội
5. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
7. Hoàng Văn Hải, 2012. *Tinh thần Công ty Việt Nam trong hội nhập*, Hà Nội : NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.
8. Hà Văn Hội, 2007. “*Quản trị nhân lực trong Công ty*”. Hà Nội : Nhà xuất bản Bưu điện.
9. Đình Phúc và Khánh Linh, 2012. *Quản lý nhân sự*. Hà Nội: Nxb Tài Chính.
10. Lê Đình Lý, “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã tại địa bàn tỉnh Nghệ An*”, Luận án tiến sỹ, 2010
11. Trần Anh Tài, 2007. *Quản trị học*. Hà Nội : NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.
12. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi công ty*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

13. Nguyễn Tất Thịnh, 2008. *Giáo trình quản lý nhân lực trong công ty*. Hà Nội: NXB Khoa học và Kỹ thuật.
14. Vũ Thị Uyên, *Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sỹ trường Đại học Kinh tế quốc dân, 2008
Tiếng Anh
15. J. S.Adams, 1964. Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69: 19-25.
16. David J. Cherrington, 1996. *The Management of Human Resources*, Forth Edition, Prentice Hall International Inc
17. Herzberg, 1976. Herzberg's two factor theory of job satisfaction, *New York.* , 46: 53–62
18. Lok, P., Crawford, J., 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, 8. pp.594-613.
19. Maslow, 1943. Maslow's Hierarchy of Needs. 50: 96-370
20. McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*, New York.
21. Meyer, J.P. and L. Herscovitch, 2001. "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management*, 11, pp.299-326.
22. The Association of Business Executives, *Human resource management*, RPC Business Training, USA 2012.
23. Victor Vroom, 1964. *Expectancy theory. Work and motivation*. New York:Wiley.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN CÔNG TY TNHH GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG ĐÀO GIA

Xin chào anh (chị)! Hiện tôi đang thực hiện Luận văn thạc sĩ với đề tài “*Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty TNHH Giải pháp Công nghệ Thông tin & Truyền thông Đào gia*”, đề tài nghiên cứu về việc tạo động lực làm việc cho nhân viên đang làm việc tại công ty.

Ý kiến của anh (chị) sẽ là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu của tôi. Toàn bộ thông tin thu được sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của anh (chị).

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Phần 1: Thông tin cá nhân

(Xin anh (chị) vui lòng đánh dấu **X** vào ô trống thích hợp nhất)

1. Giới tính: Nam Nữ
2. Độ tuổi: Từ 18-22 Từ 23-30
 >30
3. Trình độ học vấn:
 Đại học Sau Đại học
4. Vị trí công tác:
 Lao động gián tiếp Lao động trực tiếp
5. Số năm công tác:
 ≤1 năm Từ 1-5 năm 5-10 năm >10 năm

Phần 2: Nội dung khảo sát

Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô số mà anh/chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

(1) = Rất đồng ý/ rất hài lòng

(2) = Đồng ý/ Hài lòng

(3) = Tạm đồng ý/ tạm hài lòng

(4) = Không đồng ý/ không hài lòng

Các nhân tố		Mức độ			
Yếu tố 1	Mức độ	1	2	3	4
1.1	Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên Kết quả thực hiện công việc				
1.2	Biết rõ về quy chế trả lương				
1.3	Tiền lương đảm bảo công bằng bên ngoài				
1.4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh				
1.5	Tiêu chí đánh giá rõ ràng				
1.6	Điều kiện xét tăng lương hợp lý				
1.7	Hài lòng với mức lương				
Yếu tố 2	Mức độ	1	2	3	4
2.1	Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV				
2.2	Công ty luôn khen thưởng cho các thành tích xuất sắc				
2.3	Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý				
2.4	Thời điểm thưởng hợp lý				
2.5	Mức thưởng là hợp lý				

2.6	Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao				
2.7	Công ty đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên				
2.8	Hài lòng với mức thưởng nhận được				
Yếu tố 3	Mức độ	1	2	3	4
3.1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý				
3.2	Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc				
3.3	Khối lượng công việc hợp lý				
3.4	Làm đúng vị trí yêu thích, Phù hợp với khả năng, sở trường				
Yếu tố 4	Mức độ	1	2	3	4
4.1	Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.				
4.2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý				
4.3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng				
4.4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý				
4.5	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc				
4.6	Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực				

4.7	Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể				
4.8	Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc				
Yếu tố 5	Mức độ	1	2	3	4
5.1	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai				
5.2	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức kỹ năng mong muốn				
5.3	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ				
5.4	Phương pháp đào tạo phù hợp				
5.5	Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp				
5.6	Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo				
5.7	Hài lòng với công tác đào tạo nhân viên				
Yếu tố 6	Mức độ	1	2	3	4
6.1	Công ty luôn xác định, phát huy đầy đủ các khả năng mà nhân viên mang đến cho công việc				
	Hệ thống thăng tiến công bằng và hợp lý				
6.2	Lạc quan về cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai cho bản thân.				
6.3	Tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt rõ ràng, hợp lý				
6.4	Những người được đề bạt rất xứng đáng				
6.5	Hài lòng với hệ thống thăng tiến của công ty				
Yếu tố 7	Mức độ	1	2	3	4

7.1	Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái				
7.2	Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác				
7.3	Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp				
7.4	Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.				
7.5	An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm				
7.6	Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý				
7.7	Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc				
Yếu tố 8	Mức độ	1	2	3	4
8.1	Nhân viên tràn đầy năng lượng, nhiệt tình				
8.2	Nhân viên chủ động cao trong công việc				
8.3	Nhân viên có sự sáng tạo cao trong công việc				
8.4	Nhân viên có năng suất cao				
8.5	Nhân viên có thái độ tích cực và lạc quan				
Yếu tố 9	Mức độ	1	2	3	4
9.1	Nhân viên cố gắng hoàn thiện mình để đáp ứng tốt yêu cầu của Công ty				
9.2	Môi trường làm việc của Công ty có ảnh hưởng đến nhân viên				
9.3	Công việc hiện tại được xác định là sự nghiệp lâu dài				

CHÂN THÀNH CẢM ƠN!