

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

TRƯỜNG THỊ NGÂN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

TRƯƠNG THỊ NGÂN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ THỊ MỸ THÚY

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ 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

Trương Thị Ngân

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	II
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1.Khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động	10
1.1.1.Động lực.....	10
1.1.2.Động lực lao động.....	11
1.1.3.Tạo động lực lao động.....	12
1.2.Một số học thuyết về tạo động lực cho người lao động.....	13
1.2.1.Hệ thống nhu cầu của Maslow	13
1.2.2.Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của F. Herzberg.....	13
1.2.3.Thuyết nhu cầu của David McClelland.....	14
1.2.4.Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	15
1.2.5.Thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams.....	15
1.2.6.Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke	16
1.3.Vai trò của công tác tạo động lực lao động.....	17
1.3.1.Đối với cá nhân người lao động.....	17
1.3.2.Đối với tổ chức.....	17
1.3.3.Đối với xã hội.....	18
1.4.Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động.....	18
1.4.1.Các nhân tố thuộc bản thân người lao động.....	18

1.4.2.Các nhân tố thuộc về môi trường.....	18
1.5.Nội dung công tác tạo động lực lao động	21
1.5.1.Xác định nhu cầu của người lao động.....	21
1.5.2.Sử dụng các biện pháp tạo động lực phù hợp với người lao động	24
1.6.Các tiêu chí đánh giá công tác tạo động lực lao động	28
1.6.1.Thái độ hợp tác trong công việc của người lao động.....	28
1.6.2.Tính sáng tạo chủ động trong công việc	29
1.6.3.Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động với tổ chức	29
1.6.4.Kết quả thực hiện công việc.....	29
1.7.Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre.	30
1.7.1.Công ty Cổ phần Bia – Nước giải khát Sài Gòn – Tây (SABECO)	30
1.7.2.Công ty TNHH Nestlé Việt Nam.....	31
1.7.3.Bài học kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho Công ty Cổ Phần xuất nhập khẩu Bến Tre	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE.....	35
2.1.Giới thiệu về Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.....	35
2.1.1.Thông tin chung	35
2.1.2.Cơ cấu tổ chức.....	36
2.1.3.Kết quả hoạt động kinh doanh 2019-2021.....	39
2.1.4.Quy mô và cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.	40
2.2.Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre	42
2.2.1.Xác định nhu cầu của người lao động tại công ty.....	42
2.2.2.Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất.....	45

2.2.3.Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tinh thần	53
2.2.4.Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực	71
2.3.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực tại BTM	75
2.3.1.Nhân tố thuộc về bản thân người lao động	75
2.3.2.Nhân tố thuộc về môi trường	76
2.4.Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre.	79
2.4.1.Uưu điểm.....	79
2.4.2.Hạn chế và nguyên nhân	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE.	82
3.1.Định hướng phát triển 2023-2025.....	82
3.2.Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công ty Cổ Phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.	82
3.2.1.Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.....	83
3.2.2.Hoàn thiện công tác tạo động lực qua biện pháp kích thích tài chính. ..	86
3.3.Hoàn thiện công tác tạo động lực qua biện pháp kích thích phi tài chính	89
3.3.1.Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc.....	89
3.3.2.Chính sách đào tạo, phát triển và xây dựng lộ trình thăng tiến	93
3.3.3.Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp và giao tiếp hiệu quả với nhân viên.	96
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BTM	Betrimex
HĐQT	Hội đồng quản trị
HTCV	Hoàn thành công việc
KPIs/KPI	Key Performance Indicator
NLĐ	Người lao động
NV	Nhân viên
OGSM	Objective, goals, strategies, and measures
P. PTNLTC	Phòng Phát triển năng lực tổ chức
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound
TGD	Tổng giám đốc
THCV	Thực hiện công việc

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Phân loại nhu cầu của người lao động.....	23
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh 2019-2021	39
Bảng 2.2: Biến động lao động 2019-2021	41
Bảng 2.3: Kết quả khảo nhu cầu của người lao động	43
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về thưởng	51
Bảng 2.5: Khung quản lý thành tích	54
Bảng 2.6: Định hướng thiết lập mục tiêu.....	55
Bảng 2.8: Diễn giải quy trình đánh giá thành tích	57
Bảng 2.9: Phân loại kết quả đánh giá KPIs.....	61
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến	63
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về mối quan hệ với cấp lãnh đạo.....	68
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hiệu quả của công tác tạo động lực lao động	72
Bảng 2.13: Biến động lao động 2019-2021	74
Bảng 2.14: Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị 2019-2021	75

III

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức	36
Sơ đồ 2.7: Quy trình đánh giá thành tích	56
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo trình độ	41
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	42

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sở hữu nguồn nhân lực dồi dào và sẵn sàng hoàn thành tốt công việc được giao là kỳ vọng hàng đầu của quản lý doanh nghiệp. Tạo động lực cho nhân viên là yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp đạt được kỳ vọng trên. Tạo động lực cho người lao động giúp thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, là yếu tố quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp. Thực tế cho thấy một đội ngũ lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh kết hợp với phong cách quản lý, chính sách nhân sự hợp lý thì doanh nghiệp đó có thể thành công trên thương trường. Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng có được hướng đi đúng đắn trong vấn đề này.

Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre là doanh nghiệp hoạt động trong ngành thực phẩm và đồ uống (chuyên sản xuất thành phẩm từ dừa). Những năm gần đây, nó trở thành một trong những ngành kinh tế quan trọng có tiềm năng phát triển dự báo tốc độ tăng trưởng 5 - 6%/năm (2020-2025) theo nhận định của một số chuyên gia về kinh tế. Đặc biệt hiện nay, khi người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến các loại thực phẩm có nguồn gốc thực vật, thực phẩm hữu cơ có các thành phần dinh dưỡng lành mạnh và tiện lợi.... Nhận thấy các công ty hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm và đồ uống cũng đang không ngừng vận động theo hướng tích cực, nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng cường đầu tư vào hệ thống cơ sở hạ tầng, bao gồm kho xưởng, bến bãi hoặc đổi mới quy trình sản xuất và quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại hóa.

BTM muốn khẳng định định hướng chiến lược trên phạm vi quốc tế sâu hơn và hiệu quả hơn cho chuỗi toàn cầu ngành dừa (GVC Global Value Chains) để đạt được các mục tiêu chiến lược của việc phát triển thị trường

kinh doanh xuất khẩu và nội địa. Ngoài việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng, áp dụng xu hướng chuyển đổi số trong hệ thống quản lý vận hành, đòi hỏi một đội ngũ cộng sự có năng lực và mang lại hiệu quả cao nhất.

Động lực làm việc là một trong những yếu tố góp phần thay đổi năng suất lao động và hiệu quả sử dụng nguồn lực trong tổ chức theo hướng tích cực. Doanh nghiệp sở hữu lực lượng lao động năng động, chất lượng sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và thành công vượt trội so với đối thủ cùng ngành nghề. Vậy làm thế nào để tạo động lực và giữ chân lao động tài năng là câu hỏi lớn tại Betrimex.

Đối mặt với thách thức trong quá trình tuyển dụng và giữ chân người lao động tại BTM, nguyên nhân chủ yếu là sự cạnh tranh khốc liệt về mức lương và thưởng từ các doanh nghiệp cùng ngành nghề tại địa phương. Vấn đề thiếu nguồn lực dẫn đến khó khăn trong việc tuyển dụng khiến cho việc tạo động lực và gìn giữ người lao động của các công ty càng trở nên cấp bách.

BTM đã và đang thực hiện các giải pháp tạo động lực cho người lao động. Bên cạnh những kết quả tích cực đạt được, vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần được xem xét và đưa ra hướng xử lý. Tỷ lệ lao động nghỉ việc sau thời điểm tăng lương định kỳ vẫn còn cao, đội ngũ lao động chất lượng có tiềm năng không gắn bó lâu dài, nguyên nhân nghỉ việc tập trung phần lớn vào lý do: lương, công việc không phù hợp, không hợp với quản lý. Tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra pháp khắc phục, tuy nhiên chỉ dừng lại ở mức độ xử lý hậu quả, chưa có một nghiên cứu nào tìm hiểu sâu về vấn đề tạo động lực lao động tại BTM. Là một thành viên của doanh nghiệp, với những lý do trên tác giả phân tích đánh giá thực trạng công tác tạo động lực tại BTM làm cơ sở đề xuất giải pháp hoàn thiện thông qua đề tài nghiên cứu: “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre”.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Có rất nhiều nghiên cứu khoa học chuyên sâu liên quan đến động lực lao động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đó có một số nghiên cứu sau:

Nghiên cứu của Kovach (1987), động lực làm việc: những điều công nhân và người giám sát cần. Thực hiện phỏng vấn một nghìn công nhân và giám sát viên, nhằm mục đích mô hình hóa các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động trong các ngành khác nhau ở Hoa Kỳ. Kết quả cho thấy mười yếu tố thúc đẩy lao động: Công việc thú vị; công nhận thành tích; ý thức vai trò cá nhân; trách nhiệm trong công việc; lương cao; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc tốt; sự gắn bó của cấp trên; kỹ năng phê bình kỷ luật và sự hỗ trợ của cấp trên trong việc giải quyết vấn đề cá nhân. Tuy nhiên nghiên cứu còn một số hạn chế khi chưa đề cập đến quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi – một số yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc.

Qua một thời gian nghiên cứu, thử nghiệm, và làm việc với các công ty đa quy mô, ngành nghề, Dave Lavinskyc (2012) đã xác định được 16 cách thức để tạo động lực làm việc cho nhân viên: (1) Giúp nhân viên cảm nhận được công việc họ làm có ý nghĩa; (2) Truyền thông và chia sẻ thông tin hiệu quả; (3) Cung cấp cho nhân viên bản mô tả công việc và trách nhiệm rõ ràng; (4) Tương tác phản hồi thông tin liên tục; (5) Đặt niềm tin và thể hiện sự tin tưởng vào nhân viên; (6) Lắng nghe và tôn trọng với những chia sẻ về nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên; (7) Ghi nhận và đánh giá theo dõi thành tích; (8) Đãi ngộ công bằng; (9) Khuyến khích sự thay đổi theo hướng tích cực; (10) Xây dựng các chính sách thể hiện sự công bằng hỗ trợ các mục tiêu của Công ty; (11) Liên tục cập nhật thông tin từ nhân viên để có sự hỗ trợ kịp thời; (12) Quản lý theo hiệu quả công việc; (13) Khuyến khích tinh thần làm việc theo đội nhóm; (14) Thay đổi phương pháp quản lý đối với các nhân viên

khác nhau; (15) Hỗ trợ xây dựng lộ trình phát triển bản thân cho nhân viên; (16) Áp dụng cách thức quản lý khác nhau theo tính cách của nhân viên.

Adrian Gostick và Chester Elton - “Nguyên tắc Cà rốt”, nghiên cứu hơn 200.000 nhân viên thực hiện trong khoảng thời gian 10 năm. Kết quả cho thấy các nhà quản lý đạt được thành công nhất định khi dành cho nhân viên của họ lời công nhận sự đóng góp của họ đã mang lại hiệu quả. Trong thực tế, ngoài các khoản chi thưởng bằng hiện vật, các nhà quản lý nhận ra một lời khen mang tính chất động viên và ca ngợi cực kỳ hiệu quả.

Bài viết trên Harvard Business Review, Richard E. và Bror Saxberg (2019) nhận định để có giải pháp tạo động lực hiệu quả cần xác định lý do nhân viên thiếu động lực và sau đó áp dụng một chiến lược đúng mục tiêu. Bao gồm 4 nguyên nhân chủ yếu sau:

- Giá trị không cân xứng : công việc không liên quan hoặc không mang giá trị lợi ích nào mà nhân viên đang hướng tới, nhân viên không hài lòng với giá trị nhận được sau khi họ hoàn thành công việc. Lúc này nhà quản lý cần thăm dò và xem xét quan điểm để xác định những gì nhân viên của mình quan tâm và giá trị đó liên kết với nhiệm vụ như thế nào (công việc đủ hấp dẫn nhân viên về mặt trí tuệ, thể hiện được vai trò, tầm quan trọng của người xử lý, giá trị hữu ích đạt được sau khi hoàn thành nhiệm vụ).

- Thiếu tự tin : Khi người lao động cho rằng họ không đủ năng lực để nhận một công việc, họ sẽ không có động lực thực hiện nó. Ngược lại cũng có thể họ quá tự tin, họ thiếu động lực vì họ cảm thấy thừa năng lực để làm công việc đó. Để giải quyết vấn đề này, chúng ta cần chỉ cho nhân viên thấy họ đã vượt qua những công việc mang tính chất thử thách tương tự trong quá khứ như thế nào? Có thể chia sẻ những ví dụ về những người khác giống như họ, những người đã vượt qua những thử thách tương tự. Hướng dẫn nhân viên sắp xếp công việc theo từng công đoạn mức độ thử thách tăng dần, chia nhỏ thành

từng phần để xử lý. Sẽ hữu ích hơn nếu nhà quản lý cung cấp thêm một số công cụ hỗ trợ khi họ cần. Và điều quan trọng là hãy giải thích rằng họ có khả năng thành công, bày tỏ sự tin tưởng và thúc giục họ hãy nỗ lực.

- Bị chi phối bởi cảm xúc tiêu cực: Khi người lao động bị cuốn vào những cảm xúc tiêu cực như lo lắng, tức giận hoặc trầm cảm, họ sẽ không có động lực để thực hiện nhiệm vụ. Lúc này nhà quản lý cần làm dịu đi cảm xúc tiêu cực bởi sự lắng nghe, chia sẻ, đề xuất những cách để nhân viên nỗ lực xử lý. Cá nhân đang ở tâm trạng sợ hãi, lo lắng thường sẽ phản ứng tích cực với sự giúp đỡ.

- Lỗi quy kết: Nhân viên đang rơi vào tình trạng “tôi không biết chuyện gì đang xảy ra”, “tôi không biết phải bắt đầu từ đâu” chính là lúc họ không xác định được lý do để mình nỗ lực và tạo ra thành quả, họ cho rằng nó vượt tầm kiểm soát của bản thân, không thể nào thực hiện được họ sẽ đưa ra đủ mọi lý do. Giải pháp lúc này là gì? giúp NLĐ trả lời câu hỏi: lý do gì công việc trở nên khó khăn có thể không hoàn thành. Trường hợp nguyên nhân ngoài dự tính, hãy dẫn ra các nguyên nhân khác nằm trong vòng kiểm soát của họ.

Kết quả nghiên cứu của Trần Đình An– Võ Minh Khang (2021) đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng, mức độ tác động đến động lực làm việc của người lao động Công ty Cổ phần Vật liệu Xanh Đại Dũng, làm cơ sở đưa các giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên, gia tăng hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực cũng như hoạt động kinh doanh của Công ty. Các yếu tố yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Vật liệu xanh Đại Dũng gồm 7 yếu tố và mức độ ảnh hưởng của chúng được sắp xếp theo trình tự quan trọng giảm dần: (1) Cơ hội đào tạo và lộ trình thăng tiến (2) Nguồn và mức thu nhập; (3) Đặc điểm công việc; (4) Môi trường làm việc; (5) Phương thức quản lý của cấp trên; (6) Chính sách đãi

ngộ/phúc lợi; (7) Quan hệ tương tác với đồng nghiệp.

Theo Lê Đình Hải (2018) sau khi nghiên cứu và phân tích thực tế tại tập đoàn Sentec Việt Nam đã đưa ra 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp: (1) Tính ổn định trong công việc; (2) Quyền hạn được giao; (3) Công tác đánh giá và ghi nhận thành tích; (4) Cơ hội thăng tiến và lộ trình phát triển nghề nghiệp; (5) Sự quan tâm của cấp trên; (6) Điều kiện và môi trường làm việc; (7) Niềm tin từ người lãnh đạo; (8) Chính sách lương thưởng và các chế độ phúc lợi. Kết quả trên làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp nâng cao động lực lao động tại tập đoàn Sentec Việt Nam nói riêng và các doanh nghiệp nói chung.

Đào Duy Huân và Nguyễn Văn Á (2020) xác định động lực của người lao động tại Công ty Cổ phần Bia - Nước giải khát Sài Gòn - Tây Đô chịu tác động của 04 yếu tố: Chế độ phúc lợi và chính sách lương thưởng (được đánh giá có ít ảnh hưởng nhất tới động lực làm việc của người lao động tại Công ty - 14,59%), mối quan hệ với đồng nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Trung Trí, Nguyễn Thị Lua (2021) xác định được 6 nhân tố tác động thuận chiều theo mức độ giảm dần đến động lực lao động: Phong cách lãnh đạo; Môi trường làm việc; Tính chất công việc; Người cộng sự (đồng nghiệp); Đào tạo và thăng tiến và Lương, thưởng và phúc lợi. Nhóm tác giả đã đưa ra một số hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu, nhằm giúp lãnh đạo công ty có sự điều chỉnh về chính sách và giải pháp tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, tăng năng suất lao động, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Qua các nghiên cứu, chúng ta có thể nhận định được ở từng loại mô hình doanh nghiệp, đặc điểm lao động doanh nghiệp, định hướng và chiến lược phát triển kinh doanh khác nhau. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tạo

động lực lao động sẽ khác. Do vậy tác giả luận văn sẽ kế thừa những nghiên cứu thực tiễn kết hợp với đặc điểm doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế hậu covid để phân tích thực trạng, đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở nghiên cứu động lực làm việc, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, thực trạng công tác tạo động lực lao động đề ra các giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động, nâng cao năng suất, giữ chân và nâng cao chất lượng nguồn lao động tiềm năng tăng khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường tuyển dụng.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về tạo động lực của người lao động.

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên tại Công ty Cổ Phần Xuất Nhập khẩu Bến Tre (BTM).

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại BTM.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Luận văn tập trung nghiên cứu các hoạt động của công tác tạo động lực lao động.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Nội dung: hoạt động lương thưởng, phúc lợi; cơ hội đào tạo và thăng tiến; hoạt động xác nhận nhu cầu của nhân viên; hệ thống đánh giá công việc; phong cách quản lý.

- Không gian: Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.
- Thời gian: từ năm 2019 đến 2021

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính: tác giả lựa chọn kỹ thuật phân tích theo chủ đề (công tác tạo động lực lao động) tìm hiểu những ý kiến, tài liệu, quan điểm hiện có, xu hướng thực hiện trong tương lai liên quan đến chủ đề thông qua những thuyết nội dung (Lý Thuyết Hệ Thống Nhu Cầu Của Maslow, Học thuyết về Hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg, Thuyết nhu cầu của David McClelland, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams, Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke), dữ liệu được thu thập qua qua việc khảo sát thực tế. Từ đó biện luận báo cáo thực trạng, đánh giá tác động của vấn đề nghiên cứu đến chủ thể nghiên cứu (BTM) và đưa ra giải pháp sao cho phù hợp dựa trên đặc điểm hoạt động, hoàn cảnh và thời điểm xảy ra vấn đề.

Phương pháp khảo sát: sử dụng bảng hỏi, số lượng khảo sát 560/872 lao động. Số lượng người thực hiện khảo sát và cho kết quả phù hợp 480/560. Họ tham gia trả lời các câu hỏi với nội dung đánh giá mức độ hài lòng về công tác tạo động lực lao động thông qua các chính sách lương thưởng, phúc lợi, chương trình đào tạo và phát triển lộ trình thăng tiến, phong cách quản lý và trình tự ưu tiên trong hệ thống nhu cầu của bản thân nhằm cung cấp thông tin cho người thực hiện nghiên cứu. Từ đó nó làm cơ sở dữ liệu để phân tích đánh giá hiệu quả và đưa ra giải pháp hoàn thiện.

Phương pháp chọn mẫu: xác định tổng thể là người lao động tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre (872), số lượng mẫu được chọn 560 dựa trên khả năng tiếp cận đối tượng, nội dung, mục đích khảo sát. Dữ liệu được trả về từ số lượng mẫu trên làm cơ sở để phân tích đánh giá phục vụ cho việc nghiên cứu của tác giả.

Phương pháp thu thập và phân tích thông tin thứ cấp: dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn như sách báo; niên giám thống kê; tạp chí; hội thảo khoa học các website trong và ngoài nước có nội dung liên quan tới động lực lao động nói chung và công tác tạo động lực nói riêng. Đặc biệt quan tâm nhiều vào các bài viết có nội dung thiên về lĩnh vực sản xuất. Đánh giá các ưu nhược điểm của vấn đề có còn phù hợp với thực tiễn tại thời điểm và lĩnh vực tác giả đang lựa chọn phân tích. Kết hợp với thực tế làm cơ sở cho việc đưa ra các dẫn chứng hình thành các luận điểm, luận cứ tác giả hệ thống hóa cơ sở lý luận và đóng góp những vấn đề mang tính bổ sung dựa trên quan điểm và cách tiếp cận vấn đề của mình.

6. Đóng góp mới của luận văn:

Luận văn góp phần cung cấp cho lãnh đạo BTM thêm một số thông tin thực tế phản ánh, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động tại công ty. Thông qua những cơ sở lý luận, bài học kinh nghiệm từ những doanh nghiệp cùng ngành nghề giúp họ có cái nhìn sâu hơn về tầm quan trọng của công tác này. Đồng thời Công ty có cơ hội tham khảo, lựa chọn các giải pháp mang tính thực tiễn áp dụng tại doanh nghiệp của mình. Ngoài ra luận văn cũng khẳng định và làm nổi bật vai trò của công tác tạo động lực lao động, làm nguồn tài liệu cho cá nhân thực hiện tìm hiểu, nghiên cứu và phân tích vấn đề này, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm đồ uống.

7. Kết cấu luận văn

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

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công Ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.

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

1.1. Khái niệm liên quan đến tạo động lực lao động

1.1.1. Động lực

Động lực- thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, còn có nhiều quan điểm và nhận thức khác nhau về động lực. Kleinginna (1981) nhận định: có hơn 140 định nghĩa khác nhau về động lực. Ở góc nhìn triết học, một số học giả nhận xét động lực là yếu tố có tác dụng thúc đẩy sự vận động và phát triển của xã hội. Cách nhìn của nhà quản trị học, động lực là yếu tố thúc đẩy, khuyến khích và thúc đẩy mọi người làm việc chăm chỉ, nó giúp nhân viên làm việc vì mục đích đạt được các mục tiêu của chính họ và tổ chức.

Động lực là hoạt động kéo hoặc đẩy, chỉ đạo các hành vi của con người để đạt được mục tiêu của họ theo một cách nhất định (Arnold và Silvester, 2005). Ngoài ra Arnold và Silvester mô tả động cơ là lý do cá nhân để làm việc gì đó.

Islam và Ismail (2008) cho rằng động lực là một khía cạnh quan trọng bằng cách dẫn dắt chức năng ảnh hưởng đến những người khác để hướng tới các mục tiêu của tổ chức.

Động lực tập trung vào khả năng lựa chọn và ưu tiên một số hành động hơn những hành động khác. Nó được liên kết với quyết định năng lượng sẽ được phân bổ ở đâu và như thế nào (Reeve, 2009).

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010) đã viết: “Một cách tự nhiên thì động lực được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói

cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động)”[13].

1.1.2. Động lực lao động

Động lực lao động từ góc độ tâm lý học là những yếu tố thôi thúc hành động để thỏa mãn những mong muốn của chủ thể, có công dụng khơi dậy tính tích cực lao động của con người

Động lực lao động từ góc độ quản trị là sự tự nguyện, khát khao được làm việc của cá nhân để phát huy và tự nỗ lực để đạt được mục tiêu bản thân cũng như của tổ chức.

Biểu hiện cơ bản của động lực lao động là sự tự nguyện, sẵn sàng nỗ lực làm việc một cách say mê nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức. Những hình phạt, phần thưởng được xếp vào các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động, nó thúc đẩy hành động của họ nhằm hạn chế việc nhận các hình phạt, tăng tỷ lệ được nhận phần thưởng mang tính tích cực.

Sự hài lòng về công việc, hiệu quả nhận được thỏa mãn được mục tiêu cá nhân và góp phần vào hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp là yếu tố bên trong tác động đến động lực lao động của cá nhân. Những yếu tố này mang lại hiệu quả hơn các yếu tố bên ngoài vì nó xuất phát từ bản thân người lao động, họ không bị tâm lý áp đặt, bắt buộc.

Có thể khẳng định động lực lao động được biểu hiện qua những hành động, thái độ hành xử, hiệu quả và trách nhiệm mà cá nhân người lao động đang đảm nhiệm đối công việc họ đảm nhiệm, tập thể, tổ chức họ đang gắn bó và đồng hành. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác biệt, trong tổ chức và môi trường làm việc khác nhau sẽ có động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn.

1.1.3. Tạo động lực lao động

Theo Maier và Lawler (1975), động lực đóng vai trò như chất xúc tác để biến động cơ thành hành động có ích, là sự thôi thúc, thúc đẩy con người hoạt động. Theo đó $\text{Kết quả thực hiện công việc} = \text{Khả năng} \times \text{động lực}$.

Lương Văn Úc (2011) cho rằng: “tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao cống hiến, sự tự nguyện của người lao động, buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra”[18].

Bùi Anh Tuấn (2013) nhận định: “Tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động tới người lao động nhằm giúp người lao động có động lực”[16].

Động lực lao động xuất phát từ cá nhân, nó có thể thay đổi và phụ thuộc, chịu sự tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài. Để công tác tạo động lực lao động mang lại hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp, tổ chức cần tìm ra các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động, từ đó làm căn cứ đưa ra biện pháp để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Đây là một quá trình bao gồm các bước cơ bản như: Xây dựng quy trình -triển khai thực hiện - đánh giá kết quả - sửa đổi bổ sung. Mỗi cá nhân sẽ có nhu cầu và sự thỏa mãn khác nhau vì vậy phương pháp tạo động lực cơ bản không giống nhau, nó làm cơ sở định hướng cho công tác tạo động lực được thực hiện chi tiết và cụ thể hơn mang lại hiệu quả cao hơn. Khá nhiều câu hỏi đặt ra: sẽ phải lựa chọn chính sách nào cho phù hợp với đặc tính lao động và tình hình thực tế thị trường? Tập trung cao vào đối tượng nào? Làm cách nào để người lao động tiếp nhận chính sách với tâm trạng sẵn sàng? Điều chỉnh thái độ khi triển khai và giám sát thực hiện chính sách như thế nào để tăng tỷ lệ hợp tác của người lao động? Mất thời gian bao lâu để mang lại hiệu quả như mong đợi, chi phí dự kiến cho công tác này là bao nhiêu.... Khi giải đáp được những câu hỏi này tỷ lệ thành

công của doanh nghiệp trong công tác tạo động lực lao động sẽ cao hơn. Có thể nhận định tạo động lực lao động là quá trình lựa chọn chính sách, sử dụng các cách thức quản lý, biện pháp tác động tới tâm lý người lao động, môi trường làm việc, các mối quan hệ xung quanh người lao động nhằm mục đích tăng sự hài lòng trong công việc của người lao động, kích thích tăng năng suất, sự gắn kết giữa các cá nhân lao động, giữa người lao động và tổ chức.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực cho người lao động

1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu cơ bản đến nhu cầu bậc cao hơn: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu về xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu thể hiện bản thân. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên quan trọng. Nhược điểm trong thuyết phân cấp nhu cầu của A. Maslow là chưa thể hiện được khía cạnh tại một thời điểm con người có thể có cùng một lúc các cấp bậc nhu cầu, không phải lúc nào cũng thỏa mãn từ nhu cầu bậc thấp rồi mới nảy sinh nhu cầu bậc cao hơn.

1.2.2. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của F. Herzberg

Erzberg đã chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn thành hai nhóm:

- Nhóm 1: Là nhóm nhân tố động viên - tạo động lực và sự thỏa mãn cho người thực hiện công việc khuyến khích họ làm việc chăm chỉ hơn: Sự thành đạt, Sự tôn vinh, sự công nhận, thăng tiến, Bản chất và trách nhiệm công việc.

- Nhóm 2: Là nhóm nhân tố duy trì thuộc về môi trường tổ chức: Điều kiện làm việc, Chính sách lương, thưởng, Mối quan hệ đồng nghiệp

Thuyết hai nhân tố của Herzberg có ý nghĩa với các nhà quản trị:

- Những nhân tố làm thỏa mãn cho người lao động hoàn toàn khác biệt các nhân tố tạo ra sự bất mãn, vì vậy xóa bỏ nguyên nhân gây ra sự bất mãn không phải là cách để giải quyết sự thỏa mãn.

- Việc động viên các nhân viên phải được giải quyết một cách thỏa đáng và thực hiện song song cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không xem nhẹ bất kỳ nhóm nhân tố nào.

1.2.3. Thuyết nhu cầu của David McClelland

David McClelland đã xác định ba động lực mà ông cho rằng mỗi cá nhân đều có sự tồn tại của nó: nhu cầu về thành tựu, nhu cầu về quyền lực và nhu cầu liên kết. Mỗi người sẽ có những đặc điểm khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu tại từng thời điểm:

Nhu cầu về thành tựu: một số người có động cơ thúc đẩy để thành công nhưng họ lại đang phấn đấu để trở nên xuất sắc và nổi trội chứ không phải là quyền lực, sự tán dương, phần thưởng của sự thành công. Họ mong muốn làm công việc mang tính thử thách, vạch rõ mục tiêu có thể đạt được .

Nhu cầu về quyền lực: là sự mong muốn có sự phục tùng từ người khác, có mong muốn kiểm soát, khiến mọi người hành xử theo mong muốn của mình. Những người này thường thích nắm giữ trọng trách, có sức ảnh hưởng tới người khác, thích những tình huống cạnh tranh, hướng vào địa vị và thường quan tâm tới việc có được tín nhiệm và điều khiển người khác hơn là quan tâm kết quả hoạt động hữu hiệu.

Nhu cầu thứ ba được Mc Celland xét riêng là sự liên kết sự hoà nhập. Đó là mong muốn được những người khác yêu quý và chấp nhận, thích sự thân thiện. Họ thường đề cao những tình huống hợp tác hơn là các tình huống cạnh tranh, mong muốn xây dựng và duy trì các mối quan hệ giao tiếp trong và ngoài tổ chức, không thích sự rủi ro hoặc không chắc chắn. Họ thường là những người có tinh thần đội nhóm cao và vui vẻ tuân thủ các quy tắc của

nhóm, phát triển tốt trong những tình huống có thể tương tác với người khác. Do đó, nhà quản lí nên cung cấp cho họ cơ hội làm việc trong môi trường hợp tác tốt.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Về cơ bản, học thuyết cho rằng cường độ hành động phụ thuộc vào mức kỳ vọng, tính hấp dẫn của kết quả mà hành động đó mang lại. Chính vì vậy người quản lý cần phải hiểu được mối quan hệ giữa nỗ lực – thành tích; thành tích – kết quả, phần thưởng; phần thưởng phải tạo được chất xúc tác khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc để dành được phần thưởng đó.

Lý thuyết Vroom chủ yếu liên quan đến động lực trong môi trường làm việc, khi mà nhân viên có thể đưa ra các lựa chọn trong công việc của mình, thì họ sẽ chọn những gì đáp ứng tối đa được kỳ vọng của họ. Các yếu tố trên được mô phỏng trong phương trình toán học như sau:

$$\text{Động lực (M)} = \text{Kỳ vọng (E)} \times \text{Công cụ (I)} \times \text{Giá trị (V)}.$$

Một số yếu tố chưa được đề cập đến ở học thuyết này: trình độ, kỹ năng, trách nhiệm, thái độ của cá nhân bởi vì nỗ lực thôi thì chưa đủ, đôi khi có trường hợp phần thưởng không tương quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.

1.2.5. Thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams

Học thuyết chủ yếu phản ánh mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự đền đáp họ nhận được từ tổ chức. Học thuyết công bằng nhận định các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà họ còn có sự đánh giá về công sức mình bỏ ra và lợi ích mình nhận được đồng thời so sánh với các nhân viên khác về tỷ lệ đó. Sự nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong cơ chế giữa việc cho và nhận của họ so với những người khác, nhất định sẽ có

sự căng thẳng. Sự căng thẳng này làm cơ sở cho động lực mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Họ sẽ có hành động cụ thể để hiệu chỉnh thay đổi tình trạng khi nhận thấy có tồn tại sự bất công. Có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện hoặc tệ hơn là không hợp tác.

Tuy nhiên, mỗi cá nhân đều có cách nhìn chủ quan nên rất khó có sự công bằng khi đánh giá công sức của bản thân và người khác. Vì vậy sự công bằng hay bất công chỉ mang tính chất tương đối phụ thuộc vào nhận thức của cá nhân và mối quan hệ của họ với nhóm và tổ chức. Doanh nghiệp lúc này đóng vai trò là bên thứ 3, đưa ra nhận định khách quan và giải pháp xử lý nếu cán cân bị lệch.

1.2.6. Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke

Theo Locke thì mục tiêu ảnh hưởng tới động lực theo bốn khía cạnh:

- Tạo sự tập trung hướng sự chú ý của cá nhân vào hoạt động liên quan đến mục tiêu, phụ thuộc vào tầm quan trọng của mục tiêu đề ra và cam kết của người lao động.

- Tăng cường sự nỗ lực của cá nhân, lập kế hoạch để đạt được mục tiêu.

- Đánh giá tiến trình thực hiện, đảm bảo tính liên tục khi thực hiện nhiệm vụ.

- Khuyến khích cá nhân phát triển mục tiêu chiến lược gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp, giúp họ tìm thấy điểm giao thoa giữa chúng. Sau đó cho họ cơ hội tối ưu hóa kỹ năng sẵn có để thực hiện nó.

Vì vậy cấp trên phải làm cho cấp dưới hiểu rõ và tự nguyện chấp nhận mục tiêu để họ có thể tối đa hóa nỗ lực làm việc, quan sát để hiểu phản ứng của các nhân với mục tiêu, sự tác động của môi trường tới thực hiện mục tiêu, ủng hộ để họ có thể thực hiện mục tiêu đã xác lập.

Nghiên cứu của Edwin Locke xác nhận tính hữu ích của thiết lập mục tiêu SMART, và lý thuyết của họ vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến cách mà chúng ta đo hiệu suất ngày hôm nay. Tuy vậy khi áp dụng học thuyết cho việc thiết lập mục tiêu cần lưu ý về kiến thức, kỹ năng và mức độ nhận thức của từng thành viên nhóm để tránh gây mâu thuẫn, cạnh tranh quá mức dẫn đến thất bại và giảm hiệu suất của nhóm.

1.3. Vai trò của công tác tạo động lực lao động

1.3.1. Đối với cá nhân người lao động

Khi có được động lực người lao động sẽ nỗ lực lớn hơn để học hỏi, rút kinh nghiệm, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện bản thân thể hiện qua các đặc điểm sau:

Nhận thức tốt về công việc, tinh thần lao động thiên hướng tích cực, nhiệt tình, làm việc hết mình, xem trọng sự thành công của Công ty.

Hài lòng về công việc, tự hào về công việc mình đang làm, xem nó là nhu cầu thiết yếu không thể thiếu được trong cuộc sống.

Thời gian tác nghiệp cao và hợp lý, hạn chế được tình trạng lãng phí lao động, tự nguyện trong mọi hoạt động nhằm nâng cao năng suất lao động.

Tinh thần đoàn kết nhất trí cao, hợp tác, hỗ trợ nhau hoàn thành công việc và cùng hướng tới mục tiêu của công ty.

Phát huy tính sáng tạo của người lao động, ứng dụng nó trong thực tế và đem lại hiệu quả cao cho Công ty.

Năng suất và chất lượng lao động không ngừng được nâng cao góp phần vào việc cải thiện thu nhập, chất lượng cuộc sống.

1.3.2. Đối với tổ chức

Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động

Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó của nhân viên và tổ chức, giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc.

Tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới.

Là nền tảng tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận.

1.3.3. Đối với xã hội

Tạo động lực thể hiện sự thỏa mãn ngày càng cao các nhu cầu của con người, được phát triển toàn diện, đời sống tinh thần trở nên đa dạng hơn hình thành các giá trị mới cho xã hội.

Gián tiếp xây dựng xã hội phồn vinh dựa trên nền tảng sự phát triển và tồn tại của các doanh nghiệp.

1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực lao động

1.4.1. Các nhân tố thuộc bản thân người lao động

Mỗi một con người có nhu cầu khác nhau phân cấp từ cơ bản đến nâng cao. Tại một thời điểm nhất định, nhu cầu cao nhất sẽ thúc đẩy cá nhân đó hành động. Đây là điều quan trọng tạo nên động lực.

Mục tiêu và các giá trị của cá nhân: cùng một công việc hay một vấn đề mỗi cá nhân nên sẽ tạo ra động lực ở mức cao hay thấp và hành động khác nhau, phụ thuộc vào tầm quan trọng và giá trị của mục tiêu đặt ra.

Quan điểm thái độ của người lao động: thái độ, cách nhìn nhận vấn đề ở khía cạnh tích cực, tiêu cực là động cơ, động lực quyết định hành vi.

Năng lực: tố chất, đặc tính riêng, khả năng có thể thực hiện tốt một công việc nào đó (có thể do bẩm sinh hoặc hình thành từ quá trình làm việc) được trau dồi và bồi dưỡng liên tục có ảnh hưởng không nhỏ đến động lực.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường

Bên cạnh sự ảnh hưởng của yếu tố con người. Động lực của con người còn bị ảnh hưởng bởi môi trường sống và làm việc. Nó bao gồm: các nhân tố thuộc về môi trường bên trong và bên ngoài.

Nhân tố thuộc về môi trường bên trong:

Kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc: Kỹ năng của lao động giúp họ thích ứng với yêu cầu cao và đa dạng của việc làm trong bối cảnh luôn thay đổi. Nó là công cụ để hỗ trợ cá nhân người lao động đó có thể thực hiện một hoạt động, một ước muốn, một công việc hay một nhiệm vụ nào đó, làm tăng khả năng tự tin trong thực hiện công việc.

Đặc điểm của công việc: bản thân công việc có tác động đáng kể tới sự hưng phấn trong công việc của con người (Larwood, 1984). Hackman và Oldman (1980) đã nghiên cứu về các yếu tố thuộc công việc và sự ảnh hưởng của nó tới động lực lao động. Họ cho rằng bản thân công việc cũng là yếu tố quyết định tới động lực lao động. Từng tính chất, đặc thù riêng của mỗi công việc sẽ mang đến sự hứng thú hay chán nản khác nhau cho nhân viên.

Điều kiện làm việc: cơ sở hạ tầng, vật chất, công cụ phục vụ công việc. Elton Mayo, một trong những nhà nghiên cứu đầu tiên tìm hiểu mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu quả của lao động, hoặc tương ứng giữa sự hài lòng của nhân viên và hành vi của các nhóm làm việc trong nghiên cứu sau này của mình từ 1929 đến 1932. Mayo đã làm rõ tình trạng công nhân phản đối nếu họ làm việc trong điều kiện kém.

Văn hoá của tổ chức và thương hiệu công ty: là những giá trị tinh thần mang điểm đặc trưng về lối sống, truyền thống, tập quán, thói quen, mục tiêu và các giá trị chung của tổ chức kết hợp tạo nên bầu không khí tâm lý xây dựng của tổ chức đó. Văn hóa doanh nghiệp là tất cả giá trị về niềm tin, tư duy và nhận thức nó ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành vi của cá nhân trong tổ chức. Một mặt nó được tạo ra từ mối quan hệ của các thành viên trong tổ chức. Mặt khác nó lại điều khiển mối quan hệ đó với danh nghĩa là “Chương trình của tập thể”. Tavassoli (2008) đã chỉ ra hoạt động truyền thông và làm nổi bật thương hiệu thông qua nguồn nhân lực sẽ làm người lao động có niềm

tự hào nhiều hơn, cảm nhận tốt hơn về mục đích chung của tổ chức và mức độ động viên cao hơn.

Phong cách lãnh đạo: ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần thái độ của người lao động, bầu không khí tâm lý chung của tập thể, tổ chức, doanh nghiệp. Tùy vào phong cách lãnh đạo độc đoán, dân chủ, tự do của người lãnh đạo có thể kích thích, khai thác được tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động đối với công việc. Điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải linh hoạt trong việc lựa chọn kết hợp các cách thức quản lý phù hợp với hoàn cảnh và nguồn lực hiện có.

Các chính sách về nhân sự và việc thực hiện các chính sách đãi ngộ lao động, chế độ làm việc nghỉ ngơi, các quy định quy chế, đánh giá hiệu quả, ghi nhận thành tích, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc xây dựng và thiết kế các chính sách về nhân sự có hợp lý hay không và cách thực hiện như thế nào cũng đóng vai trò quyết định động lực của người lao động vì công việc, quyền lợi của họ ở đó.

Cơ cấu tổ chức: Nếu cơ cấu tổ chức được thiết lập hợp lý, nhân viên xác định được nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của mình, từ đó có thái độ ý thức hơn đối với công việc, cải thiện hiệu quả làm việc.

Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài:

Thế chế và các yếu tố xã hội: quy định của pháp luật về các chính sách và phúc lợi về xã hội đối với người lao động, thể hiện cho họ thấy vị trí của mình trong xã hội, quyền và lợi ích của mình ra sao, tạo tâm lý yên tâm làm việc, lao động. Những quy định này hướng về lợi ích của người lao động càng cao thì động lực lao động càng lớn bởi nó là cơ sở pháp lý bắt buộc tổ chức phải thực hiện. Sự thỏa thuận về lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động cũng được dựa vào khung quy định của pháp luật.

Điều kiện kinh tế chính trị xã hội: các nhân tố như lạm phát, mức sống bình quân của người lao động, tình trạng thất nghiệp, thực trạng tình hình chính trị xã hội đều có tác động đến động lực lao động. Tình hình kinh tế chính trị ổn định và tăng trưởng tốt, đời sống được đáp ứng ở mức cơ bản và có xu hướng nâng cao. Ngược lại kinh tế khủng hoảng và suy thoái đang diễn ra tỷ lệ thất nghiệp tăng, tệ nạn xã hội càng nhiều, mức sống giảm, một số doanh nghiệp rơi vào tình trạng thua lỗ thậm chí ngừng sản xuất. Lúc này, người lao động luôn cố gắng để đảm bảo có thu nhập nuôi sống bản thân và gia đình đồng thời tổ chức cũng cố gắng duy trì và tạo sự ổn định trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh làm hoang mang người lao động ảnh hưởng đến năng suất.

Doanh nghiệp khác cùng ngành nghề: cùng hoạt động sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp có chính sách tạo động lực và thu hút nhân tài riêng. Tuy nhiên nó có tác động khá mạnh mẽ tới phương thức tạo động lực của các doanh nghiệp khác ví dụ như ở cùng khu vực đặt cơ sở sản xuất nơi nào hội nhiều nhân tố thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn (chính sách lương, thưởng, phúc lợi, cơ hội đào tạo thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc....) thì hiệu quả công tác tạo động lực sẽ tốt hơn.

1.5. Nội dung công tác tạo động lực lao động

1.5.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Dựa trên những lý luận và thực tiễn có thể cho rằng việc tạo ra sự hài lòng cho người lao động có tác động tích cực đến hiệu suất lao động và sự gắn bó của họ đối với tổ chức. Khi mỗi cá nhân cảm thấy hài lòng với công việc của mình, lợi ích được đáp ứng hợp lý khi đó tần suất của sự bất hợp tác, đình công, tiêu cực trong công việc sẽ được giảm. Vì vậy việc xác định nhu cầu người lao động là bước cơ bản cần thực hiện trong công tác tạo động lực lao động.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng làm cơ sở xây dựng các chính sách của doanh nghiệp, gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và vì vậy họ sẽ cống hiến nhiều hơn. Thực tế đa phần các doanh nghiệp thành công cho thấy họ rất chú ý đến yếu tố này và coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân người lao động.

Con người là một tổng thể hài hòa của một hệ thống phức tạp về tâm, sinh lý. Về cơ bản người lao động dành phần lớn quỹ thời gian của mình cho công việc, bên cạnh đó họ còn có những nhu cầu khác cần đáp ứng cùng lúc. Tổ chức phải chủ động tìm hiểu để có những chính sách phù hợp nhằm đáp ứng một cách tối đa các nhu cầu đó trong phạm vi có thể mà vẫn mang lại hiệu quả cao nhất cho hoạt động của doanh nghiệp.

Xã hội càng phát triển, nhu cầu của con người càng cao. Khi các nhu cơ bản đã được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, người lao động sẽ hướng đến những nhu cầu cao hơn. Những lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra yêu cầu điều kiện làm việc cao hơn so với lao động chân tay. Đặc biệt các “nhân tài” sẽ hướng đến việc thoả mãn các nhu cầu khác hơn. Với nhóm người này, nơi làm việc không đơn thuần là nơi để kiếm sống, là nơi diễn ra các hoạt động xã hội cần thiết. Tầm quan trọng của nó chính là nơi họ mong muốn được ghi nhận, có thể phát huy hết những khả năng tiềm tàng, tối đa hóa sự sáng tạo để vượt lên chính khả năng vốn có của mình được thể hiện mình, có thể phát huy hết những năng lực tiềm ẩn, tối đa hóa sự sáng tạo để vượt lên chính khả năng vốn có thể hiện bản thân.

Tóm lại nhu cầu của người lao động có thể được phân loại thành hai nhóm cơ bản: nhóm nhu cầu về vật chất và nhóm nhu cầu về tinh thần. Nó có mối quan hệ tương quan với nhau ở những hoàn cảnh cụ thể, không thể khẳng định vai trò của nhóm nào là quan trọng hơn. Vật chất mang lại cho cá nhân

cuộc sống đầy đủ ẩm no, không thiếu hụt. Tinh thần hướng vào việc mang lại cho cá nhân sự hạnh phúc, cảm giác an toàn, lành mạnh tự tin và suy nghĩ tích cực vào cuộc sống, công việc. Lợi ích vật chất có vai trò góp phần thỏa mãn việc thực hiện lợi ích tinh thần. Ngược lại kết quả của lợi ích tinh thần mang lại có thể mang lại những phương thức mới tạo ra lợi ích vật chất cao hơn.

Bảng 1.1: Phân loại nhu cầu của người lao động

Nhóm	Tiêu chí	Diễn giải nội dung
Nhu cầu vật chất	Lương, thưởng	Là một phần thu nhập, nguồn tài chính chủ yếu phục vụ cho cuộc sống của cá nhân và gia đình người lao động. Vì vậy nó đóng vai trò rất quan trọng.
	Phúc lợi	Là các khoản hỗ trợ tài chính ngoài lương: xăng xe, điện thoại, chuyên cần, chế độ bảo hiểm sức khỏe, ốm đau thai sản, nhà ở,
Nhu cầu về tinh thần	Được đánh giá và công nhận đúng năng lực, bố trí công việc phù hợp.	Năng suất lao động cao hay thấp phụ thuộc vào việc bố trí đúng người đúng việc, người lao động sẽ phát huy hết công suất của mình khi nhận được công việc yêu thích và có khả năng thực hiện nó. Đặc điểm công việc phải gắn liền với năng lực tiếp nhận và xử lý công việc của người lao động
	Được khuyến khích động	Chính sách, nội dung chương trình đào tạo giúp nâng cao kỹ năng nghiệp vụ

Nhóm	Tiêu chí	Diễn giải nội dung
	viên, đào tạo phát huy tối đa trí tuệ bản thân. Cơ hội thăng tiến trong công việc	cho người lao động, chính sách ứng tuyển nội bộ, đào tạo quản lý tiềm năng ... cần được quan tâm để đáp ứng nhu cầu phát triển bản thân trong công việc của người lao động.
	Môi trường làm việc (điều kiện làm việc, không gian bố trí công việc, văn hóa tổ chức)	Trang thiết bị công cụ dụng cụ phục vụ công việc, đảm bảo an toàn sức khỏe lao động. Mối quan hệ đồng nghiệp, giữa cấp dưới và các cấp lãnh đạo hài hòa sẽ tạo được tâm lý thoải mái, tập trung hơn trong công việc. Sự gắn kết giữa các cá nhân, giữa cá nhân và tổ chức tạo nên bản sắc riêng và là niềm tự hào của người lao động khi nhắc đến công ty.

1.5.2. Sử dụng các biện pháp tạo động lực phù hợp với người lao động

Để tồn tại và phát triển lâu dài doanh nghiệp cần có hoạt động nâng cao động lực cho người lao động thông qua một số giải pháp sau:

1.5.2.1. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính

Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi

Lương: là một phần của thu nhập, là mục tiêu lao động được xếp đứng đầu của đa số người lao động. Khi người lao động được trả lương tương xứng với đóng góp của họ bỏ ra sẽ tạo nên sự thỏa mãn ngược lại sẽ tạo ra tâm lý bất mãn trì trệ trong công việc. Tuy nhiên khi thỏa mãn được nhu cầu này con

người lại chuyển sang nhu cầu khác mà người quản lý cần phải tìm hiểu để sử dụng công cụ tạo động lực hiệu quả. Năng suất lao động là cơ sở để đánh giá xét tăng lương, ngược lại tiền lương là một trong những chính sách được lựa chọn để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, tăng năng suất. Tiền lương ngoài là phương tiện để người lao động chi trả để mua sắm, sử dụng dịch vụ phục vụ nhu cầu cuộc sống cá nhân và gia đình. Một số cá nhân người lao động xem tiền lương là yếu tố biểu hiện giá trị của bản thân tại một tổ chức theo hướng tỷ lệ thuận. Trong doanh nghiệp, mức lương của mỗi cá nhân yêu cầu được bảo mật nhưng cách tính cần công khai và rõ ràng, truyền thông để nhân viên cảm thấy cách tính đó là công bằng, là đáng tin. Mức lương có thể chưa cao nhưng đảm bảo định kỳ được xem xét, so sánh với lương thị trường và điều chỉnh hợp lý. Việc này cần được trao đổi, thông báo tới nhân viên để họ cảm nhận được sự quan tâm từ công ty và cố gắng để cải thiện mức thu nhập của mình.

Thưởng: Cũng như tiền lương thưởng là một phần thu nhập của người lao động, là khoản tài chính bổ sung ngoài lương có tác dụng kích thích tinh thần làm việc. Nó còn là sự ghi nhận thành tích, khẳng định sự đóng góp của nhân viên được tổ chức thể hiện qua các hình thức khen thưởng. Để công tác tạo động lực thông qua tiền thưởng có hiệu quả hệ thống khen thưởng cần được tính toán một cách đơn giản nhất, liên kết chặt chẽ với kết quả đánh giá thực hiện công việc và nỗ lực của nhân viên. Lưu ý là chi trả tiền thưởng này càng sớm càng tốt từ tính từ thời điểm có kết quả xếp loại mới phát huy hiệu quả tác dụng.

Phúc lợi: là khoản tiền được chi trả gián tiếp thông qua các chế độ hỗ trợ, chia sẻ về đời sống tinh thần của người lao động, thể hiện sự quan tâm, biết ơn của tổ chức tới NLĐ nhằm tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của họ với tổ chức. Những cá nhân lao động có năng lực chuyên môn cộng

thêm bề dày kinh nghiệm thực tế luôn được chào mời với những đề nghị hấp dẫn ở những công ty khác. Họ sẵn sàng rời bỏ tổ chức khi động lực và sự gắn kết bị suy giảm. Quyết định ở lại và cam kết gắn bó với doanh nghiệp khi họ cảm thấy mình thật sự được tôn trọng, được xem là một phần của doanh nghiệp, là thành viên của “gia đình” tổ chức. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng những chương trình phúc lợi, đãi ngộ phù hợp cho từng đối tượng, cấp bậc người lao động phù hợp với mong muốn và động cơ làm việc của họ.

1.5.2.2. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính

Đánh giá thực hiện công việc: là quá trình đánh giá có hệ thống tình hình thực hiện công việc dựa trên việc so sánh kết quả thực hiện với các tiêu chí đã xây dựng trước. Nó thật sự có hiệu quả nó trở thành công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Khi công tác đánh giá tốt nắm bắt đúng khả năng thực hiện công việc của người lao động góp phần giúp họ nhận thức được mình đang làm gì? đúng hay sai? Chủ động so sánh mức độ hoàn thành của bản thân và đồng nghiệp, phát hiện sai phạm và điều chỉnh kịp thời, phấn đấu theo hướng có lợi cho bản thân và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Kết quả đánh giá thực hiện ảnh hưởng trực tiếp tới lợi ích của người lao động. Vì vậy việc xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần phải rõ ràng, khoa học và công khai với người lao động. Ngoài ra để công tác đánh giá có hiệu quả và đảm bảo tính khách quan cần đáp ứng một số yêu cầu cơ bản sau:

Người tham gia đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp, phân minh để hạn chế lỗi thường gặp trong công tác đánh giá.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc phải phù hợp và phục vụ mục tiêu của doanh nghiệp.

Công cụ đo lường hiệu quả phải tách biệt được mức độ không hoàn thành, hoàn thành, hoàn thành tốt. Mức độ hoàn thành làm căn cứ đánh giá hiệu quả của những vị trí công việc khác nhau là khác nhau.

Thường xuyên theo dõi đánh giá kết quả thực hiện công việc để có những phản hồi, điều chỉnh kịp thời, cũng như đưa ra lời khen ngợi ghi nhận sự thành công tạo tâm lý phấn khích cho người lao động hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Việc tuyên dương, khuyến khích cũng là cách thể hiện sự trân trọng và công nhận sự nỗ lực của nhân viên của nhà quản lý.

Sự công bằng trong quá trình đánh giá và phân loại kết quả thực hiện công việc.

Đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến: việc mở rộng cơ hội được đào tạo và thăng tiến cho người lao động là hình thức nâng cao kiến thức, phát triển kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao đối với công việc họ đang đảm nhiệm, giúp doanh nghiệp có được nguồn lực lao động có chất lượng, đội ngũ lao động kế thừa sẵn sàng đáp ứng bất kỳ lúc nào khi tổ chức cần. Về phía người lao động khi được trang bị, cập nhật thêm vốn kiến thức mới đúng mong đợi giúp họ làm việc hiệu quả hơn và có cơ hội phát triển bản thân ở nhiều khía cạnh khác nhau trong cuộc sống. Công tác đào tạo có thể thực hiện qua các hình thức: đào tạo nội bộ, tổ chức cho người lao động tham gia các khóa đào tạo bên ngoài, khuyến khích người lao động chủ động tự trang bị kiến thức cho mình thông qua việc trang bị sách, hỗ trợ chi phí đào tạo, linh hoạt thời gian và địa điểm làm việc. Đây cũng là yếu tố hấp dẫn đối với những cá nhân có năng lực và tham vọng. Vì vậy tổ chức cần cân nhắc lựa chọn những ứng viên ưu tú về ra các nấc thang phát triển tiếp theo cho họ và lên kế hoạch đào tạo phù hợp. Xây dựng chương trình sử dụng lao động sau đào tạo để không lãng phí tài nguyên nguồn lực có sẵn tại doanh nghiệp. Vấn đề này được xếp vào nhu cầu

bậc cao của người lao động. Khi nhu cầu này tồn tại, họ nhận định được bản thân có cơ hội và khả năng được đào tạo nâng cao trình độ và năng lực đồng nghĩa với việc con đường thăng tiến được mở rộng. Tinh thần tự giác, tích cực, chủ động trong công việc của họ sẽ được nâng lên ở tầm cao hơn, khả năng thích ứng công việc tăng hiệu quả công việc ngày càng cao.

Phong cách lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả với nhân viên: sự tự nguyện, tinh thần tự giác trong công việc của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn từ phong cách tác phong của nhà quản lý. Họ là người đóng vai trò trong việc nắm bắt nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên cũng như tiến trình thay đổi từ nhu cầu này sang nhu cầu khác. Từ đó làm cơ sở cho việc phân công đúng người đúng việc, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc được thực hiện một cách dễ dàng, cung cấp thông tin liên quan liên tục và kịp lúc. Phân tích rõ mục tiêu, nhiệm vụ, truyền đạt và nâng cao giá trị thực của công việc mà nhân viên đang đảm nhận, tạo điều kiện và khuyến khích nhân viên tiếp cận những cơ hội phát triển nghề nghiệp. Mặt khác sự khân trọng, minh bạch, tôn trọng trong giao tiếp với nhân viên là cách mà các nhà quản lý tạo niềm tin cho nhân viên của mình ngầm khẳng định họ là những người có đủ năng lực đồng hành với tổ chức qua những khó khăn, thách thức cùng thực hiện mục tiêu chung.

1.6. Các tiêu chí đánh giá công tác tạo động lực lao động

1.6.1. Thái độ hợp tác trong công việc của người lao động

Thái độ làm việc là phương thức hành động thực hiện công việc, hành vi thể hiện với các mối quan hệ tương quan với công việc. Tinh thần hợp tác và kỹ năng làm việc nhóm biểu hiện qua sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cá nhân, sự tôn trọng và lắng nghe ý kiến của tập thể để đem lại hiệu quả cao nhất trong chuỗi công việc. Năng lượng, nhiệt huyết sẵn sàng nỗ lực tham gia

vào giải quyết vấn đề chung của đội, nhóm nhằm đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

1.6.2. Tính sáng tạo chủ động trong công việc

Sự chủ động và sáng tạo trong công việc được coi là giá trị cốt lõi góp phần trong sự phát triển bền vững của công ty. Nó biểu hiện qua sự tự giác tiếp cận, cập nhật thông tin mới liên quan tới công việc được giao, tự kiểm soát và chịu trách nhiệm trong việc lựa chọn giải pháp xử lý rủi ro. Tích cực đưa ra đề xuất, ý tưởng chia sẻ quan điểm bản thân và sẵn sàng hỗ trợ các thành viên khác.

1.6.3. Mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động với tổ chức

Nghiên cứu của Mowday và các cộng sự (1979), Benkhoff (1997) cho rằng sự gắn kết của người lao động với tổ chức có mối quan hệ tỷ lệ thuận với sự hài lòng trong công việc. Vì vậy để đánh thức tiềm năng và sự cống hiến cao độ của người lao động. Doanh nghiệp cần xem sự hài lòng và thỏa mãn là chất xúc tác vào nguồn lực lao động của mình. Nó được đo lường bằng nhận thức, cảm xúc và hành vi của người lao động tương tác với cá thể và môi trường xung quanh.

1.6.4. Kết quả thực hiện công việc

Hiệu quả và năng suất lao động là tiêu chí gián tiếp phản ánh một phần động lực lao động. Nó được thể hiện qua một số tiêu chí: tỷ lệ sản phẩm xấu, tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tổng sản lượng sản xuất ra hàng tháng, hàng năm, tỷ lệ hoàn thành công việc trong điều kiện các yếu tố khác không đổi. Khi có động lực bản thân người lao động làm việc với thái độ luôn sẵn sàng: nhiệt tình, sáng tạo, chia sẻ, tiếp nhận sự đổi mới, ... đồng nghĩa với việc mang lại hiệu quả công việc cao.

Mặt khác hiệu quả và năng suất lao động góp phần thể hiện trình độ phát triển, khả năng tiếp cận cái mới của người lao động và doanh nghiệp.

Năng suất lao động tăng, chi phí sản xuất giảm, lợi nhuận thu về cao hơn. Phần chia bánh lợi ích cho người lao động sẽ to hơn, đây chính là động lực để họ phấn đấu.

1.7. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre.

1.7.1. Công ty Cổ phần Bia – Nước giải khát Sài Gòn – Tây Đô (SABECO)

Công ty CP Bia – Nước giải khát Sài Gòn – Tây Đô là đơn vị thành viên của Tổng công ty CP Bia Rượu Nước giải khát Sài Gòn được thành lập năm 2006, là doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả trên địa bàn TP. Cần Thơ. Công ty đồng thời là một trong những doanh nghiệp điển hình trong Tổng công ty Sabeco với việc duy trì mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận đều qua các năm. Ngành nghề kinh doanh: sản xuất kinh doanh các loại bia, rượu, cacha và nước giải khát....

Theo nghiên cứu của Đào Duy Huân – Nguyễn Văn Á (2020- tạp chí công thương - Số 25, tháng 10 năm 2020) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty cho thấy môi trường làm việc là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Họ được trang bị đầy đủ công cụ dụng cụ làm việc, đặc biệt là vấn đề vệ sinh được yêu cầu đảm bảo sạch sẽ, thoáng mát ở bất kỳ vị trí phân xưởng, phòng ban vì đặc trưng ngành nghề sản xuất là đồ uống. Đảm bảo các thiết bị, bảo hộ an toàn lao động tại nơi làm việc cũng như hoạt động y tế thường trực 24/24.

Công ty luôn dành những phần thưởng cá nhân và tập thể đạt thành tích xuất sắc trong công việc, góp phần cải thiện môi trường làm việc qua các hình thức: khen thưởng cá nhân có ý tưởng cải tiến tốt theo tuần, tháng, năm; cá nhân đạt năng suất cao; nhóm theo ca làm việc (so sánh giữa các nhóm công việc với nhau) có thành tích xuất sắc, ... Giá trị phần thưởng có thể là giấy khen kèm

theo hiện kim, hiện vật, những vật dụng tiêu dùng hàng ngày, phiếu đổi/ mua hàng.

Việc cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới vẫn đề cũng được đánh giá khá quan trọng. Để thực hiện công tác này, công ty đã tổ chức các cuộc thi mang tính chất đội nhóm yêu cầu có sự liên kết phối hợp ăn ý giữa lãnh đạo và công nhân như: nấu ăn, cắm hoa đẹp vào ngày 8/3, 20/10 hàng năm. Tổ chức các cuộc đối thoại trực tiếp với NLD định kỳ nhằm mục đích tìm hiểu tâm tư và nguyện vọng của họ.

Để nâng cao hiệu suất làm việc cũng như tạo điều kiện cho công nhân được thử thách công việc ở những công đoạn khác nhau, Công ty luôn tạo cơ hội để NLD được tham gia đào tạo và hướng dẫn ở nhiều công đoạn sản xuất giúp họ thích ứng ở nhiều vị trí công việc khác nhau. Đồng thời tổ chức thêm những lớp đào tạo các ngành nghề khác có liên quan miễn phí để giúp NLD mở rộng cơ hội nghề nghiệp cho bản thân.

Chính sách trả lương cho cán bộ công nhân viên đang được thực hiện theo Luật Lao động 2019 và Luật Doanh nghiệp. Mức lương của người lao động (NLD) được xây dựng dựa trên sự liên kết giữa mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định và mức lương do Tổng công ty quy định. Trong nghiên cứu này, vấn đề về lương, thưởng và phúc lợi được đánh giá có ít ảnh hưởng nhất tới động lực làm việc của người lao động tại Công ty (14,59%). Có thể thấy rằng trong thời gian vừa qua, chế độ tiền lương, thưởng, phúc lợi đã được thực hiện khá tốt nên nhân tố này có mức độ ảnh hưởng thấp.

1.7.2. Công ty TNHH Nestlé Việt Nam

Được biết đến là công ty công ty thực phẩm và đồ uống nổi tiếng thế giới, Nestlé toàn cầu nói chung và Nestlé Việt Nam nói riêng được xây dựng bởi một đội ngũ lao động chất lượng cao, có khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động.

Các khoản chi tài chính như lương, thưởng ngắn hạn hoặc dài hạn, khoản phúc lợi, đãi ngộ đều ở mức cao so với công ty khác cùng ngành nghề. Nestlé Việt Nam tin tưởng đây là điểm bắt đầu quan trọng mang lại cuộc sống tốt cho nhân viên và người thân của họ.

Tiền lương bình quân/ cá nhân tại Nestlé dao động từ khoảng \$ 45,764 mỗi năm cho Kỹ thuật viên vi sinh đến \$ 307,314 mỗi năm cho vị trí Giám đốc. Mức lương bình quân theo giờ dao động từ khoảng 16 đô la đối với Người bán hàng đến 36 đô la mỗi giờ đối với Thợ bảo trì. (Theo thống kê của Glassdoor.com)

Bên cạnh tiền thưởng cuối năm, nhân viên ở Nestlé còn nhận khoản thưởng theo kết quả kinh doanh hàng năm. Điều này có nghĩa khi họ tạo ra giá trị lợi nhuận càng cao, mức thưởng họ được nhận sẽ được nhận tương ứng. Đây là một trong những phương pháp tạo động lực làm việc của nhân viên, tăng khả năng cống hiến đối với sự phát triển của công ty.

Mỗi cá nhân là thành viên của công ty đều được trau dồi kiến thức và kỹ năng liên tục thông qua các chương trình đào tạo nội bộ gắn liền với mục tiêu công việc. Ngoài các kỹ năng, hiểu biết chuyên môn, năng lực cá nhân. Một số tiêu chí chính làm cơ sở đánh giá để tạo cơ hội cho cá nhân thăng tiến trong công ty thì bao gồm: tính năng động, thực tế, trung thực, chăm chỉ và đáng tin cậy.

Chú trọng công tác xây dựng lộ trình phát triển phát công danh rõ ràng thông qua các chính sách nuôi dưỡng và phát huy tiềm năng giúp nhân viên bứt phá vượt giới hạn của bản thân. Một số chương trình đào tạo tiêu biểu như: Đào tạo xóa mù chữ cho công nhân nhà máy; chương trình huấn luyện đào tạo chuyên sâu kết hợp kế hoạch luân chuyển phòng ban; xây dựng chương trình “Quản trị viên tập sự”; “Thấp sáng tài năng việt” đào tạo kỹ

năng thực tế nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn tạo cơ hội việc làm và đào tạo cho thế hệ lao động trẻ, sinh viên mới ra trường.

Về phương diện chăm sóc sức khỏe và tinh thần: công ty chú trọng việc trang bị cho nhân viên những kiến thức để xây dựng lối sống lành mạnh, tổ chức những buổi thảo luận về cách bảo vệ an toàn sức khỏe nhân viên. Năm 2021 Nestlé trở thành một trong những doanh nghiệp điển hình về an sinh.

Hoạt động teambuilding và các hoạt động thể thao thử thách như Football Champion League... những chương trình thể hiện tinh thần đồng đội, rèn luyện cũng như thể hiện khả năng đón nhận thử thách của nhân viên tại Nestlé.

1.7.3. Bài học kinh nghiệm về tạo động lực lao động cho Công ty Cổ Phần xuất nhập khẩu Bến Tre

Trên đây là một vài ví dụ thực tế về công tác tạo động lực lao động từ các doanh nghiệp có thành công và thương hiệu nhất định trên thị trường. Đây là những kinh nghiệm quý báu cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng và triển khai các chính sách tạo động lực lao động.

Nội dung chính sách cần tập trung vào mục đích kích thích nhân viên phấn đấu và tự nguyện hoàn thành công việc phục vụ mục tiêu của cá nhân đồng thời đem lại thành công cho doanh nghiệp, tăng mức độ hài lòng và sự gắn kết giữa người lao động với tổ chức. Để làm được điều này các nhà lãnh đạo, quản lý cần phải tham khảo một số định phương thức sau:

- Cần xác định rõ nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên, đánh giá kết quả thực hiện thường xuyên và công bằng để kịp đưa ra những điều chỉnh phù hợp.
- Tạo điều kiện thuận lợi để NLD hoàn thành công việc: loại trừ trở ngại, cung cấp đủ thông tin, trang thiết bị vật dụng phục vụ công việc và điều quan trọng nhất là tuyển chọn và bố trí đúng người người đúng việc.

- Lương thưởng phải được sử dụng như một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ để kích thích nâng cao tinh thần nỗ lực phấn đấu người lao động, đảm bảo công bằng và thỏa đáng với sự đóng góp của họ vào mục tiêu chung của tổ chức.

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính như khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý xã hội tốt trong các tập thể lao động, cơ hội đào tạo và thăng tiến.... Xây dựng môi trường giao tiếp thân thiện, nhân viên cấp dưới có cơ hội thảo luận, nêu ý tưởng góp ý cùng quản lý của mình, cùng nhau giải quyết vấn đề là một trong những cách tạo động lực cho nhân viên nên được cân nhắc. Quan tâm đến nhu cầu, tâm tư nguyện vọng người lao động và đáp ứng lại một cách hợp lý là cách doanh nghiệp thể hiện sự trân trọng cũng như tạo động lực cho nhân viên của mình.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre

2.1.1. Thông tin chung

Vị trí: Ấp 4, xã Phong Năm, huyện Giồng Trôm, tỉnh Bến Tre.

Sản phẩm và công nghệ: Tetra Pak là một trong những dây chuyền sản xuất và đóng gói thực phẩm dạng lỏng hàng đầu thế giới. Thành phẩm làm ra giữ trọn dưỡng chất, hương vị tự nhiên, đồng thời bảo quản được lâu mà không sử dụng chất bảo quản qua việc ứng dụng công nghệ tiệt trùng UHT trực tiếp vào dây chuyền sản. Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre (BTM) - nhà sản xuất các sản phẩm từ dừa tại Việt Nam đã lựa chọn dây chuyền và công nghệ này cho các dòng sản phẩm chính của công ty như Nước dừa, Sữa dừa.

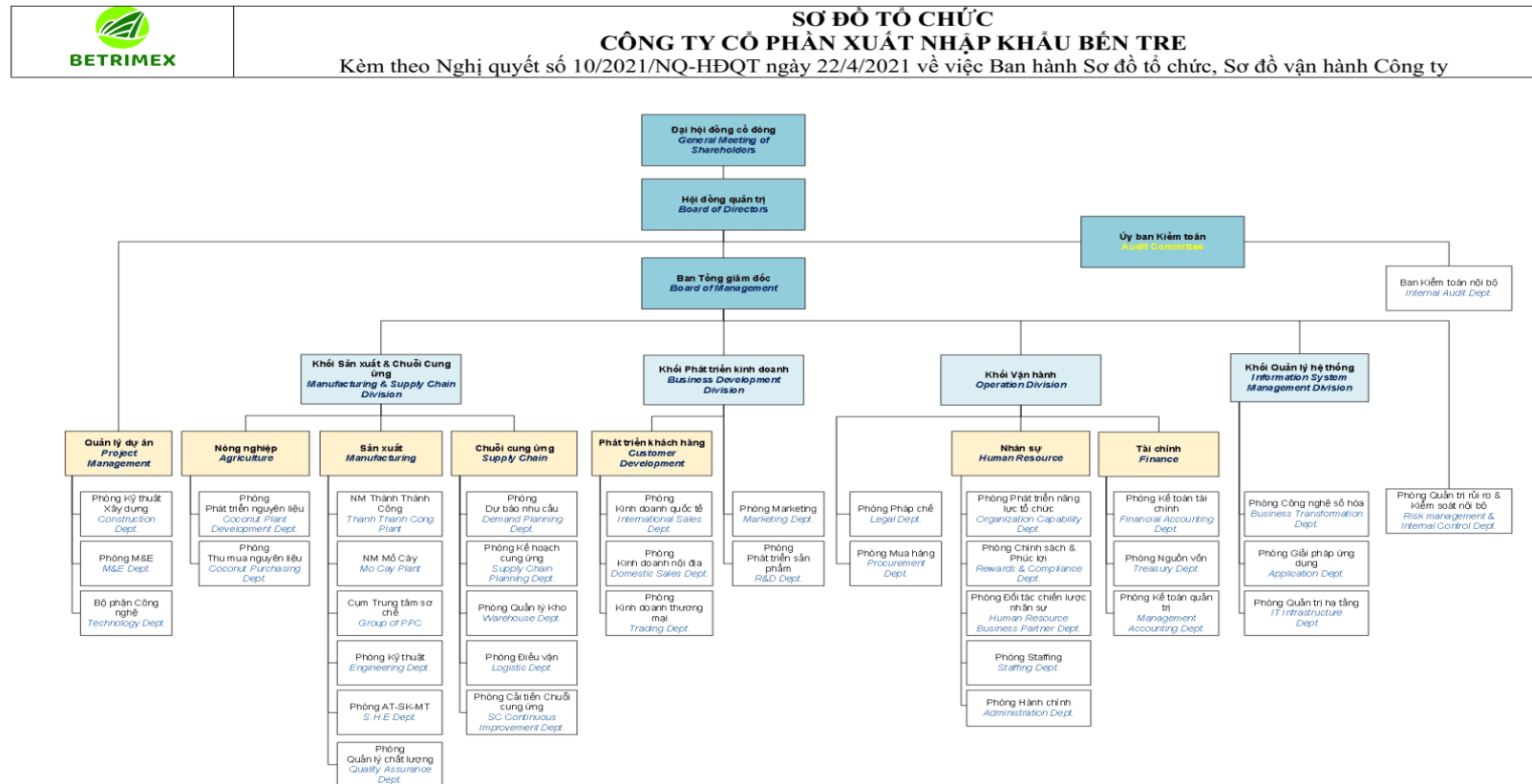
Xác định “Kinh doanh là sứ mệnh chứ không phải quyền lợi”, mục tiêu của BTM là trở thành một công ty có nội lực và vị thế lớn mạnh trong ngành dừa Việt Nam, mặt khác mang lại giá trị lợi ích cho cộng đồng xã hội.

Cam kết sử dụng phương pháp canh tác mới và dây chuyền sản xuất hiện đại, thân thiện với thiên nhiên nhằm cải thiện hệ sinh thái.

Luôn nỗ lực tạo dựng lòng tin, đồng hành duy trì hợp tác vì sự phát triển chung

Tạo dựng môi trường làm việc an toàn, ổn định tạo chuỗi liên kết các phòng ban trong bộ máy tổ chức, để CBNV tham gia cống hiến sức lao động, phát huy sự sáng tạo, quá trình làm việc diễn ra tốt đẹp mang lại hiệu quả cao.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức

(Nguồn: <https://btm.betrimex.com.vn/betrimex/hs/vb/Pages/default.aspx>)

Cơ cấu tổ chức tại BTM được xây dựng dựa trên mô hình trực tuyến chức năng, nó thể hiện một số ưu điểm nhất định:

- Thể hiện rõ được năng lực, chuyên môn của từng vị trí chức năng, đảm bảo được quyền của người quản lý của lãnh đạo cấp cao.

- Tổ chức được chia theo 4 khối với chức năng nhiệm vụ khác nhau được quy định rõ ràng dưới sự điều hành của Ban Tổng Giám đốc, mỗi khối được phân nhỏ thành các phòng ban hoạt động liên quan dưới sự giám sát của Giám đốc khối. Như vậy có thể thấy công tác tham mưu ở tổ chức khá chặt chẽ ở từng phân đoạn quản lý. Rủi ro trong việc ra quyết định thấp.

- Lãnh đạo tổ chức là chịu trách nhiệm và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp.

- Lãnh đạo cao nhất của tổ chức được sự giúp đỡ của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

- Một số chuyên gia được thu hút và tham gia vào hoạt động quản lý của tổ chức – Dễ dàng thực hiện việc chuyên môn hóa các chức năng quản lý.

- Hạn chế được việc chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận quản lý. Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách.

- Các bộ phận chức năng khác nhau có mối quan hệ nhất định, hỗ trợ bổ sung cho nhau để tham mưu, đề xuất phương án kịp thời cho lãnh đạo.

- Mỗi cơ cấu tổ chức sẽ có một số hạn chế bởi tác động của một số yếu tố nhất định, BTM không là trường hợp ngoại lệ:

- Có thể thấy rõ cơ cấu tổ chức Bộ máy quản lý tại BTM khá công kênh. Có thể nói mất khá nhiều chi phí để chi trả cho cơ cấu tổ chức này. Một số điểm bất hợp lý sau khi xem sơ đồ tổ chức và sơ đồ vận hành, ở đây tác giả nêu một điểm tiêu biểu: Mảng nhân sự ở công ty được chia ra thành bốn

phòng chức năng khác nhau và người quản lý trực tuyến là Giám đốc Nhân sự (GDNS), Phòng Hành chính cũng được quản lý bởi GDNS. Cần làm rõ: chức danh GDNS đã đúng chưa? Mạng Nhân sự có thể gộp thành Phòng Nhân sự và chia thành các Bộ phận chức năng thuộc phòng không?

- Việc thu hút chuyên gia về giữ một số vị trí chức năng quan trọng ngầm hạn chế việc thuê chuyên gia là một ưu điểm. Tuy nhiên ở một khía cạnh khác là nhược điểm. Mỗi cá nhân có quan điểm khác nhau vận hành theo kiểu khác nhau, khi không cùng quan điểm và không thay đổi được tổ chức họ rời đi. Tổ chức đang trong giai đoạn rối lên vì chưa quen phương thức vận hành mới thì lại tiếp nhận thêm sự thay đổi vì thay người vận hành.

- Tại BTM việc thay đổi người ở các vị trí lãnh đạo cấp cao vì lý do: không hợp văn hóa tổ chức, cá nhân người lao động không chịu tiếp nhận sự thay đổi thường xuyên xảy ra. Chi phí dành cho công tác tuyển dụng, hội nhập và thu hút ở những vị trí khá cao.

- Vị trí Giám đốc Nhân sự thay đổi liên tục, nên việc tham mưu có hiệu quả cho lãnh đạo cấp cao hiệu quả về việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý là không thể, vì rõ ràng họ hoàn toàn là người mới chưa hiểu nhiều về văn hóa tổ chức, việc đầu tiên của họ là phải tổ chức lại đội ngũ làm công tác nhân sự vì họ liên tục thay đổi quản lý.

- Việc xin ý kiến trình duyệt từ lãnh đạo cấp cao khá mất thời gian vì phải thông qua khá dày các cấp quản lý bộ phận, phòng, Giám đốc khối và tham mưu của các phòng chức năng liên quan.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh 2019-2021

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh 2019-2021

CHỈ TIÊU	Mã số	2019	2020	2021
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	201.191.416.343	193.534.578.802	209.659.869.094
Thu nhập khác	31	50.085.730.933	51.037.626.301	51.419.781.738
Chi phí khác	32	47.972.202.541	48.015.357.938	48.270.439.369
Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40	2.113.528.392	3.022.268.363	3.149.342.369
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50	203.304.944.735	196.556.847.165	212.809.211.463
Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	33.356.301.493	34.867.669.363	34.848.106.759
Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52	-	-	-
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 – 51 - 52)	60	169.948.643.242	161.689.177.802	177.961.104.704

(Nguồn: Phòng Tài chính)

Kết quả sản xuất kinh doanh là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới các nguồn quỹ phục vụ cho công tác nhân sự đặc biệt lương thưởng và các chế độ chi tài chính. Qua bảng ... cho thấy qua các năm BTM tình hình lợi nhuận thu vào vẫn ổn định. Khó khăn gia đoạn cuối 2019-2020 do ảnh hưởng của đại dịch covid 19, tỷ lệ lợi nhuận sau thuế năm 2020 giảm 5% so với năm 2019, 2021 tăng 10% so với 2020. Đánh giá tổng quan cho thấy, tuy gặp khó khăn trong thời gian dịch bệnh nhưng BTM vẫn tìm mọi cách duy trì hoạt động kinh doanh, giải quyết việc làm, chi trả đầy đủ các khoản lương thưởng phúc lợi và hỗ trợ người lao động trong gia đoạn khó khăn.

2.1.4. Quy mô và cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.

Nguồn lao động (NLĐ) trực tiếp sản xuất chủ yếu tập trung tại địa phương và các tỉnh lân cận, họ am hiểu về dừa, việc lựa chọn đánh giá và xử lý nguồn nguyên liệu theo hướng đạt chất lượng cao nhất là điều không khó. Riêng về NLĐ có chuyên môn kỹ thuật vận hành dây chuyền sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu của BTM. Nó chịu ảnh hưởng từ việc có khá nhiều công ty, cơ sở cùng ngành hoạt động trong vùng và họ có chính sách thu hút nhân lực khá tốt. Có khá nhiều lao động được đào tạo chuyên môn kỹ thuật đang giữ những vị trí lao động phổ thông không phù hợp vì lý do khách quan thời điểm tuyển dụng. BTM đã không tận dụng yếu tố này kết hợp việc tổ chức đào tạo cho nguồn nhân sự nội bộ, tạo cơ hội cho họ làm đúng chuyên môn và bớt gánh nặng cho công tác tuyển dụng.

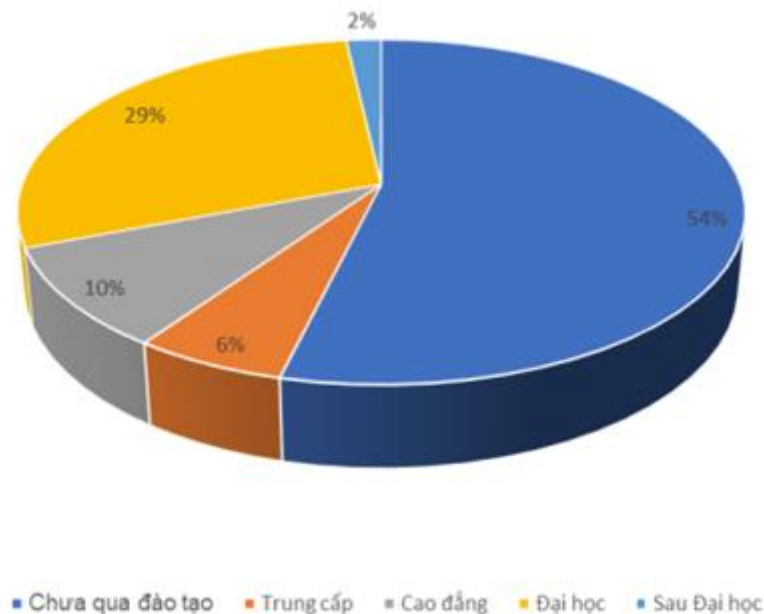
Đặc thù riêng của ngành chế biến thực phẩm nói chung BTM nói riêng là lực lượng lao động lớn, thường xuyên thay đổi, việc quản lý chấm công cũng trở nên phức tạp, các chế độ phúc lợi, chính sách lương, thưởng đa dạng và cũng điều chỉnh phù hợp theo nhiều thời điểm khác nhau, ...

Bảng 2.2: Biến động lao động 2019-2021

Năm	Đầu kỳ	Giảm		Tăng		Cuối kỳ
	(Người)	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)
2019	972	472	49%	370	38%	870
2020	870	537	62%	536	62%	869
2021	869	161	19%	197	23%	905

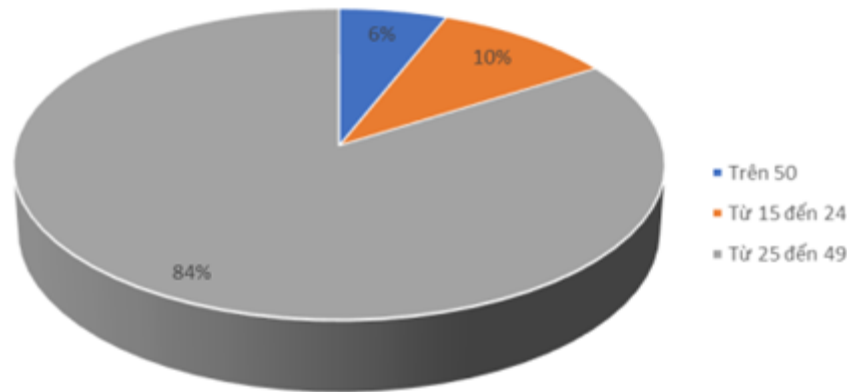
(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Theo số liệu Biểu đồ 2.1 cho thấy tỉ lệ lao động phổ thông chưa qua đào tạo nghề tại BTM chiếm số lượng khá cao, làm việc chủ yếu ở các khâu mang tính chất đơn giản lặp lại, theo thói quen hay còn gọi cách khác là lành nghề. Hầu hết công nhân sản xuất của công ty có trình độ học vấn chưa cao, trình độ THPT là chủ yếu (54%). Công việc chính của công nhân sản xuất không yêu cầu công nhân có trình độ học vấn cao, chủ yếu là cần sức khỏe, lành nghề. Một số sẽ được đào tạo sau khi nhận việc qua tổ trưởng, giám sát.

**Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo trình độ**

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Số liệu Biểu đồ 2.2 thể hiện rõ lực lượng lao động tại BTM đang có xu hướng già đi, đội ngũ lao động trẻ kế thừa chiếm tỉ lệ khá thấp, gây áp lực cho công tác tuyển dụng nhân lực có chất lượng đáp ứng nhu cầu lao động trong tương lai.



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại công ty

Hành vi và động cơ làm việc của người lao động nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Để công tác tạo động lực lao động có hiệu quả việc đầu tiên cần xác định nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc, thứ tự ưu tiên của từng nhu cầu để đưa ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu một cách phù hợp.

Đến thời điểm 10/10/2022 tác giả nhận thấy BTM chưa thực hiện khảo sát xác định nhu cầu của người lao động trong công việc để làm cơ sở cho việc khảo sát mức độ hài lòng của người lao động, xây dựng các giải pháp tạo động lực lao động.

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên là công cụ để đo lường hiệu quả làm việc của bộ phận nhân sự nói riêng và tổ chức nói chung, đồng

thời xác định được các công việc cần thực hiện, điều chỉnh các chính sách để giữ chân nhân tài, ổn định tổ chức tăng năng suất và hiệu quả lao động.

Nguồn thông tin để xác định mức độ hài lòng, nhu cầu của nhân viên được phản ánh qua công tác phỏng vấn nghi việc được thực hiện trong giai đoạn tiếp cận và thực hiện thủ tục cho nhân viên. Tại thời điểm này việc giữ chân, đáp ứng nhu cầu cho người lao động trở nên khó khăn hơn và không còn ý nghĩa.

Kênh thông tin được truyền đạt từ đồng nghiệp, mối quan hệ giao tiếp trong công ty cung cấp cũng được ghi nhận. Tuy nhiên đây là nguồn không mang tính khách quan. Có thể dẫn đến sai lầm khi thông tin bị sai lệch do truyền miệng.

Để việc xây dựng khảo sát mức độ hài lòng và gắn kết của nhân viên tại BTM có độ tin cậy cao, 07/2022 tác giả đã thực hiện khảo sát xác định nhu cầu của người lao động kết quả như sau:

Bảng 2.3: Kết quả khảo nhu cầu của người lao động

STT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng		
		Quản lý	CV/NV nghiệp vụ	Công nhân
1	Tiền lương	4	1	1
2	Thưởng và Phúc lợi	7	6	2
3	Được đối xử công bằng	9	2	3
4	Tự chủ trong công việc	2	3	5
5	Phong cách lãnh đạo/ quản lý	6	8	7
6	Phân công công việc hợp lý	7	5	6
7	Điều kiện làm việc	5	9	4
8	Được công nhận thành tích	1	4	8
9	Cơ hội đào tạo và phát triển	3	7	9
10	Thái độ hợp tác của đồng nghiệp	10	10	10

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Trên cơ sở lý thuyết của Maslow về nhu cầu của con người, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu của người lao động (chia thành 3 nhóm: Quản lý, Chuyên viên/ Nhân viên nghiệp vụ, Công nhân) dựa trên 10 tiêu chí. Mức độ quan trọng của từng tiêu chí được thể hiện giảm dần theo con số tương ứng từ 1 đến 10 ((1) tương ứng với mức quan trọng nhất, (10) tương ứng mức ít quan trọng nhất). Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy:

Nhóm lao động cấp bậc quản lý trở lên quan tâm đến nhu cầu bậc cao được tôn trọng, được thể hiện như: được công nhận thành tích, tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo thăng tiến trong công việc. Họ khát khao được sáng tạo, bộc lộ tài năng và khẳng định mình. Nhu cầu về thu nhập và sự ổn định vị trí trong công việc không còn được ưu tiên.

Nhóm lao động là chuyên viên, nhân viên nghiệp vụ: nhu cầu cơ bản về tiền lương vẫn là lựa chọn đầu tiên, cận tiếp theo họ có xu hướng tiếp cận nhu cầu bậc cao hơn là được tôn trọng thông qua việc đánh giá, ghi nhận kết quả, đào tạo phát triển. Điều này có thể nhận định được đa số người lao động ở cấp bậc này cần được tạo động lực về cả vật chất lẫn tinh thần.

Nhóm lao động là công nhân: tiền lương, thưởng, phúc lợi là tiêu chí quan tâm hàng đầu. Đa số người lao động ở cấp bậc này tập trung tại địa phương, trình độ chuyên môn nghiệp vụ hạn chế, công việc chủ yếu thủ công dựa vào kinh nghiệm và thâm niên. Họ quan tâm nhiều tới thu nhập và điều kiện làm việc thuận lợi để tăng năng suất đồng nghĩa với tăng thu nhập. Sau giờ làm họ trở về với gia đình và tiếp tục cho những công việc khác với các mối quan hệ sẵn có theo văn hóa địa phương nhằm đảm bảo đời sống. Chính vì vậy các nhu cầu bậc cao hơn trong công việc chưa trở nên cần thiết khi họ vẫn còn đang tìm mọi cách để thỏa mãn nhu cầu vật chất.

Song song đó 15/10/2022 BTM bắt đầu triển khai khảo sát 100% nhân viên đang làm việc tại công ty với tiêu đề “KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI

LÒNG VỚI CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ” – Phụ lục 03, với 55 câu hỏi khảo sát nhằm mục đích hiểu thêm kỳ vọng của nhân viên và cải tiến chất lượng dịch vụ nhân sự. Tuy nhiên đang trong giai đoạn khảo sát, chưa có kết quả khảo sát và phân tích. Vì vậy tác giả chỉ có một số nhận xét tổng quan như sau:

- Nội dung đánh giá chỉ dừng lại mức độ hài lòng ở bộ phận nhân sự chưa phản ánh hết được mức độ hài lòng và nhu cầu của người lao động ở tầm rộng hơn là tổ chức nơi họ làm việc.

- Bộ cục: chưa hợp lý dẫn đến kết quả sai lệch không mang tính khách quan (phần thông tin chung yêu cầu nhân viên ghi rõ cụ thể tên họ, phòng ban, mã nhân viên). Việc thực hiện khảo sát công khai thông tin cá nhân sẽ không đem lại kết quả phản ánh đúng thực tế. Nhân viên có xu hướng ngại chia sẻ hoặc chọn phương án không đúng sự thật để hạn chế phiền phức cho bản thân.

- Số lượng câu hỏi khảo sát quá nhiều, một số nội dung câu hỏi lặp lại ý và không phù hợp với đối tượng khảo sát.

- Thang đo đánh giá mức độ hài lòng nhiều mức độ gây khó hiểu, khó xác định tình trạng cho NLĐ dẫn đến việc chọn ngẫu nhiên theo thủ tục. câu hỏi mở quá ít để khơi gợi lên ý tưởng đề xuất của nhân viên vì đó có thể là sự lựa chọn tốt cho công tác quản lý vận hành.

2.2.2. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích vật chất

2.2.2.1. Tiền lương, phụ cấp

Quy chế trả lương tại BTM được xây dựng với mục đích và nguyên tắc sau:

Đảm bảo việc sử dụng, trả tiền lương từ quỹ tiền lương của Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Bến Tre đúng đối tượng và phù hợp với quy định của pháp luật, Thỏa ước lao động tập thể, Điều lệ của Công ty.

Đảm bảo ngân sách tiền lương của Công ty được sử dụng hiệu quả và phù hợp với định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Việc trả tiền lương cho từng NV nhằm khuyến khích NV làm việc hiệu quả, hoàn thành tốt công việc được giao và có nhiều đóng góp đáng kể vào việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh của công ty.

Tiền lương của NV được xác định dựa trên năng lực, trách nhiệm công việc, vị trí, thâm niên công tác, bằng cấp chuyên môn và chính sách hỗ trợ của Công ty trong từng thời kỳ.

Tiền lương của mỗi NV được thể hiện qua mức lương theo chức danh/ công việc và tiền thưởng hiệu quả công việc theo từng cấp, bậc được quy định chi tiết trong Hệ thống thang bảng lương Công ty. Những trường hợp đặc biệt về tiền lương do thỏa thuận hoặc có thời gian làm việc lâu năm dẫn đến mức tiền lương của NV không theo đúng Hệ thống thang bảng lương sẽ do CT. HĐQT/ TGD quyết định.

Các đề xuất liên quan đến việc xác định, điều chỉnh tiền lương của nhân viên đều dựa trên cơ sở khách quan, công bằng, tương xứng với phạm vi trách nhiệm, năng lực và kết quả thực hiện công việc của nhân viên; đồng thời không làm tổng chi phí tiền lương của Đơn vị vượt quá kế hoạch chi phí tiền lương cho phép (nếu có) trong từng thời kỳ.

Thanh toán tiền lương hàng tháng: tiền lương hàng tháng của nhân viên được Công ty tính và thanh toán vào ngày làm việc cuối của tháng. Trường hợp ngày thanh toán tiền lương trùng với ngày nghỉ hàng tuần, ngày nghỉ lễ thì người lao động sẽ được thanh toán tiền lương vào ngày làm việc liền trước đó.

- Cách tính tiền lương theo thời gian tháng: được tính theo công thức sau:

$$\begin{aligned}
 & \text{Tiền lương tháng} = \text{Tiền lương theo ngày công} + \text{Tiền lương ngày phép/lễ/ bù (nếu có)} + \text{Tiền lương ngoài giờ (nếu có)} + \text{Các khoản bổ sung khác (nếu có)} \\
 \\
 & \text{Tiền lương ngày công} = \text{Đơn giá ngày công chuẩn} \times \text{Số ngày công thực tế} \\
 \\
 & \text{Tiền lương ngày phép/ lễ/ bù} = \text{Đơn giá ngày công chuẩn} \times \text{Số ngày phép/ lễ/ bù} \\
 \\
 & \text{Tiền lương ngoài giờ} = \frac{\text{Số giờ công ngoài giờ}}{\text{Số giờ công ngoài giờ}} \times \text{Đơn giá giờ công chuẩn} \times \text{Hệ số lương ngoài giờ}
 \end{aligned}$$

- Hệ số lương ngoài giờ được tính dựa vào luật lao động.
- Các khoản bổ sung khác bao gồm các khoản phụ cấp kiêm nhiệm, chuyên cần, và các khoản phúc lợi mà người lao động được hưởng được quy định theo chính sách phúc lợi.

Người lao động khá hài lòng việc chi trả lương đúng thời gian, đảm bảo được tính chủ động của họ trong việc sử dụng và sắp xếp kế hoạch chi tiêu sinh hoạt hàng ngày. Số liệu khảo sát cho thấy 43% hoàn toàn đồng ý, 57 % đồng ý với nguyên tắc này.

Việc tính lương theo công thức tính theo ngày công thực tế, dẫn đến sự chênh lệch lương (cao hơn) vào những tháng có 31 ngày. Đây là một lợi thế cho người lao động. Tuy nhiên nó vẫn mang một số hạn chế: chi phí quỹ

lương tăng, người lao động đặt câu hỏi tại sao có sự chênh lệch lương? Liệu người tính lương có bị sai hoặc là tính thiếu hoặc là tính dư?

Theo kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền lương (Phụ lục 4) cho thấy:

Việc công khai thang bảng lương cần được kiểm tra và đánh giá lại thực tế, 37% số lượng người lao động cho rằng họ không biết thông tin về thang bảng lương.

Lao động tiềm năng là những người chưa biểu hiện rõ khả năng thực hiện những công phức tạp, nhưng trong tương lai họ hoàn toàn có thể xử lý nó một cách dễ dàng. Trả lương cho họ được coi như đầu tư cho tương lai mục đích giữ chân và phát triển tài năng. Có thể có những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành những nhà quản trị cấp cao trong tương lai. BTM sẵn sàng đầu tư về mức chi trả lương cho những ứng viên được đánh giá như vậy. Nếu người lao động có đủ tự tin, kinh nghiệm và trình độ thỏa thuận được mức lương cao thì lương tăng định kỳ hàng năm của họ sẽ cao và ngược lại. Tỷ lệ tăng lương hàng năm tại BTM đối với từng nhân viên thực tế dao động từ 3-10% (không có một sự vượt bậc đáng kể). Đây là nguyên nhân dẫn tới kết quả đánh giá không hài lòng: 37% sự công bằng trong việc chi trả lương (14% hoàn toàn không đồng ý, 23% không đồng ý), 29% vị trí, trách nhiệm và độ phức tạp công việc, 45% mức độ tăng lương định kỳ hàng năm.

Việc chuyển từ cấp bậc thấp lên cấp bậc cao hơn mức tiền lương không được vượt quá 30% so với mức cũ (A). Trong khi lao động tuyển mới tại vị trí đó có thể thương lượng và được chấp nhận mức lương cao hơn mức $130\% \times A$. Một số lao động có trình độ được đánh giá là tiềm năng chọn phương án nghỉ việc, nhận việc mới ở công ty đối thủ. Đây là một trong những lý do khiến phần lớn người lao động tại doanh nghiệp không có ý chí cầu tiến và

mất đi động lực gắn bó lâu dài. Tuy nhiên, việc không chế 30% này không có một văn bản quy định cụ thể nào, nó chỉ được xác nhận qua lời nói khi có sự phản hồi không hài lòng về mức lương mới từ các cá nhân, người lao động được cân nhắc nâng bậc vị trí công việc (9% hoàn toàn không đồng ý, 3% không đồng ý công nhận việc điều chỉnh lương theo vị trí công việc mới là hợp lý).

(Ở cùng vị trí công việc, năng lực ngang nhau, nhưng người có thâm niên lâu hơn lại có một khoảng cách lương thấp hơn khá lớn so với người mới. Những cá nhân này sẽ thương lượng lại mức lương, không được đồng ý họ đầu quân cho công ty đối thủ. Bộ phận tuyển dụng lúc này đối mặt với việc khan hiếm nhân sự, tìm không được người. Phương án cuối cùng là mời lại nhân sự đã nghỉ về làm việc và trả mức lương cao hơn. Hình thành trong đa số người lao động tại doanh nghiệp ý tưởng “muốn được tăng lương đúng năng lực và được công nhận hãy nghỉ việc và xin vào làm lại”. Đây là một điểm không được sáng khi đánh giá về cách thức quản lý nói chung và của phòng nhân sự nói riêng).

Chính sách tăng lương thực sự chưa có hiệu quả và thể hiện rõ vai trò là đòn bẩy tăng động lực lao động cải thiện hiệu quả làm việc hơn. Tại BTM có một khoảng cách khá xa về cấp bậc chức vụ chưa phản ánh rõ thực tế năng lực lao động, chế độ tăng lương còn mang tính chất đều đều không có gì đặc biệt (ảnh hưởng từ xuất thân là một đơn vị doanh nghiệp nhà nước) làm cho đa phần nhân viên làm việc với tư tưởng gắn bó thêm một thời gian khi điều kiện cần và đủ sẽ tìm công việc mới, số ở lại có tâm lý tôi làm theo đúng những gì tôi nhận. Mục đích thay đổi của tổ chức đã không còn là vấn đề quan tâm chung mà chỉ là vấn đề của các cấp lãnh đạo.

2.2.2.2. Tiền thưởng

Ngoài tiền lương, công ty thực hiện việc biểu dương khen thưởng cá nhân, tập thể định kỳ vào cuối năm trong chương trình tiệc Tất niên. Quỹ khen thưởng này được trích từ nguồn tài chính tiết kiệm/ thu về từ những chương trình dự án thành công vượt chỉ tiêu đề ra như các hoạt động cải tiến công nghệ giúp tiết kiệm được chi phí, tăng năng suất mang lại lợi nhuận cao hơn. Giá trị phần thưởng nhận được không cố định tùy thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh và nguồn tài chính tiết kiệm được bình quân 2.500.000 đồng/người/ suất. Các hình thức xét thưởng dựa trên mức độ hoàn thành công việc gắn liền với mục tiêu và 5 giá trị cốt lõi của công ty dành cho cá nhân và tập thể: Giải hiệu quả (Cá nhân/Tập thể) / Giải đổi mới (Cá nhân/Tập thể) / Giải chính trực (Cá nhân/Tập thể) / Giải đội nhóm (Cá nhân/ Tập thể) / Giải Trách nhiệm (Cá nhân/Tập thể).

Thưởng ý tưởng mới, cải tiến được áp dụng đối với những người lao động có những phát minh, sáng kiến nhằm cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa, nâng cao hiệu quả công việc. Những ý tưởng này được các cấp lãnh đạo, quản lý chuyên môn xem xét, đánh giá và quyết định mức thưởng căn cứ vào tầm quan trọng cũng như hiệu quả, tính khả thi mà nó mang lại.

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động đánh giá các khoản chi thưởng là hợp lý và kịp thời. 96% người lao động tự tin khẳng định họ luôn được hưởng lương tháng 13 hằng năm điều này thể hiện sự cố gắng của họ để hoàn thành mục tiêu của tổ chức luôn được đề cao là tiêu chí họ bắt buộc mình phải đạt được nó là động lực họ làm việc ngoài lương. Vì theo quy định khoản tài chính này được chi khi kết quả sản xuất kinh doanh đạt.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về thưởng

TT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Các khoản thưởng, phúc lợi đảm bảo hợp lý	-	-	46	-	54
2	Tôi được khen thưởng kịp thời khi hoàn thành tốt công việc.	-	9	24	51	16
3	Việc xét thưởng công bằng qua trách nhiệm với công việc.	8	3	45	38	7
4	Hàng năm tôi luôn nhận được lương tháng 13 tính từ thời điểm làm việc tại BTM.	4%	-	-	-	96%
5	Tôi tự tin mình chắc chắn nhận được thưởng hiệu quả công việc cuối năm.	14	15	46	15	10
6	Tôi sẽ nỗ lực và gắn bó để nhận được thưởng thâm niên mốc 5-10-15...năm.	2	11	40	32	15
7	Các khoản phúc lợi tại BTM nhiều hơn, đa dạng hơn so với những công ty mà bạn từng làm		10	15	40	35

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

2.2.2.3. *Phúc lợi khác*

Ngoài phúc lợi bắt buộc thực hiện theo quy định của pháp luật, các chế độ phúc lợi tự nguyện tại BTM thực hiện khá đa dạng đáp ứng được phần lớn nhu cầu của người lao động, tạo tâm lý vui vẻ cho người lao động : hỗ trợ tài chính : gửi trẻ đối với lao động có con dưới 5 tuổi, sinh nhật, ốm đau, hiếu hỷ; hỗ trợ nhà ở cho lao động từ vùng khác tới (khoảng cách trên 100km), tổ chức đưa đón nhân viên từ Hồ Chí Minh về Bến Tre (3 chuyến/ tuần) Các phần quà giá trị theo quy định kết hợp với việc tổ chức các hoạt động định kỳ nhằm tạo sự gắn kết: tiệc buffet mừng sinh nhật tập thể được tổ chức hàng tháng, phiên chợ ẩm thực, thời trang, sách góp quỹ hỗ trợ lao động có hoàn cảnh khó khăn vào dịp 08/03, 20/10. Đồng thời cũng là cơ hội để mọi người chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm trong cuộc sống thông qua những hương vị trong món ăn họ nấu, kiến thức từ những quyển sách, trang phục mà họ đem ra bày bán.

Thông báo được đa phần người lao động quan tâm nhiều nhất sau thời gian gắn bó và làm việc tại BTM: lương tháng 13, thưởng hiệu quả công việc, thưởng thâm niên – phụ thuộc vào kết quả hoạt động kinh doanh, với danh nghĩa là được gọi là thưởng nhưng được xếp loại vào danh mục phúc lợi của công ty. Xét riêng về cảm nhận của người lao động phần thưởng hiệu quả công việc cuối năm: 14 % hoàn toàn không tự tin, 15% không tự tin bản thân sẽ nhận được, 46% ở mức bình thường (phân vân không xác định được). Điều này cho thấy độ tự tin trong việc thể hiện sức bậc của bản thân trong công việc của họ không cao, động lực thực hiện chưa cao điều này cần đặt câu hỏi ở một số khía cạnh: tiêu chí và cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc như thế nào? khả năng nắm bắt, tiếp thu và cơ hội đào tạo ra sao?

Nhìn chung chế độ phúc lợi tại BTM phản ánh được sự quan tâm chăm lo của doanh nghiệp tới người lao động, là công cụ góp phần trong công tác

thu hút giữ chân người lao động (thông tin khảo sát từ người lao động: 40% đồng ý, 35% hoàn toàn đồng ý chế độ phúc lợi tại BTM nhiều và đa dạng hơn so với những công ty mà họ từng làm).

Mặt khác, vẫn có một số đóng góp từ người lao động yêu cầu việc chi các chế độ về ốm đau, thai sản, tang chế, cưới hỏi. Họ cần sự chủ động từ bộ phận nhân sự hơn. Cụ thể, đúng quy trình chi trả, các phòng ban phát sinh các trường hợp nêu trên phải tự làm phiếu đề nghị chi trả, chuẩn bị các chứng từ liên quan. Mong muốn của người lao động là: họ có thể cung cấp các chứng từ liên quan, bộ phận nhân sự chủ động đề nghị chi. Vì đây là phần hỗ trợ từ tổ chức doanh nghiệp, thể hiện sự quan tâm, chia sẻ của doanh nghiệp tới người lao động. Bản thân họ đã cung cấp các thông tin, chứng từ liên quan ngay khi sự việc phát sinh, sau một thời gian quay lại nơi làm việc họ tiếp tục làm thủ tục yêu cầu chi trả, cảm nhận lúc này là đi đòi quyền lợi hơn là được quan tâm.

Ngoài việc hỗ trợ nơi ở cho người lao động có hộ khẩu thường trú ở xa, các cấp quản lý, nhân viên thường xuyên có lịch công tác tại chi nhánh (tuy nhiên chính sách này chưa được đưa vào danh mục các khoản hỗ trợ phúc lợi của công ty và quy định tiêu chuẩn rõ ràng, chỉ được truyền thông qua phương tiện giao tiếp trực tiếp). Chi tiết các mức hưởng và hình thức chi trả phúc lợi theo cấp bậc chức vụ, được thể hiện chi tiết qua bảng danh sách, định mức chi các chế độ phúc lợi ở phụ lục đính kèm (Phụ lục 5).

2.2.3. Tạo động lực lao động bằng các biện pháp kích thích tinh thần

2.2.3.1. Đánh giá thực hiện công việc.

Việc xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc là một trong những quy trình cần thiết của doanh nghiệp. Nó bao gồm: nội dung đánh giá, phương pháp đánh giá, phương thức triển khai và đánh giá kết quả. Nó cần được đầu tư xây dựng một cách hoàn chỉnh. Bởi đánh giá năng lực, khả năng

thực hiện công việc của nhân viên là việc quan trọng nhưng không hề đơn giản đặc biệt là đối với công ty có quy mô lớn.

Có nhiều hệ thống đánh giá THCV khác nhau, mỗi phương pháp đánh giá có những ưu và nhược điểm khác nhau. Nhà quản trị doanh nghiệp cần phải lựa chọn được hệ thống đánh giá phù hợp với thực trạng doanh nghiệp của mình. BTM lựa chọn Hệ thống đánh giá bằng quản trị bằng mục tiêu cụ thể là phương pháp đánh giá KPI (Key Performance Indicator, chỉ số đánh giá tình trạng thực hiện công việc dựa trên các mục tiêu đã đặt ra, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức, bộ phận chức năng hay cá nhân) được triển khai thực hiện bởi Quy trình quản lý thành tích ban hành 03/11/2021.

Đối tượng áp dụng: Toàn bộ nhân viên có hợp đồng lao động tại BTM có thời gian làm việc từ đủ 3 tháng trở lên

Mục tiêu: Ghi nhận công bằng về thành tích dựa trên kết quả thực hiện công việc, làm cơ sở đánh giá thăng tiến, khen thưởng và điều chỉnh lương. Đồng thời giúp người quản lý nhận diện và phát triển năng lực nhân viên hiệu quả. Xây dựng nền tảng cho văn hóa hiệu quả của Công ty. Xây dựng quy trình và nội dung đánh giá năng lực chuẩn mực cho hệ thống nhân sự dựa trên khung quản lý thành tích, định hướng thiết lập mục tiêu.

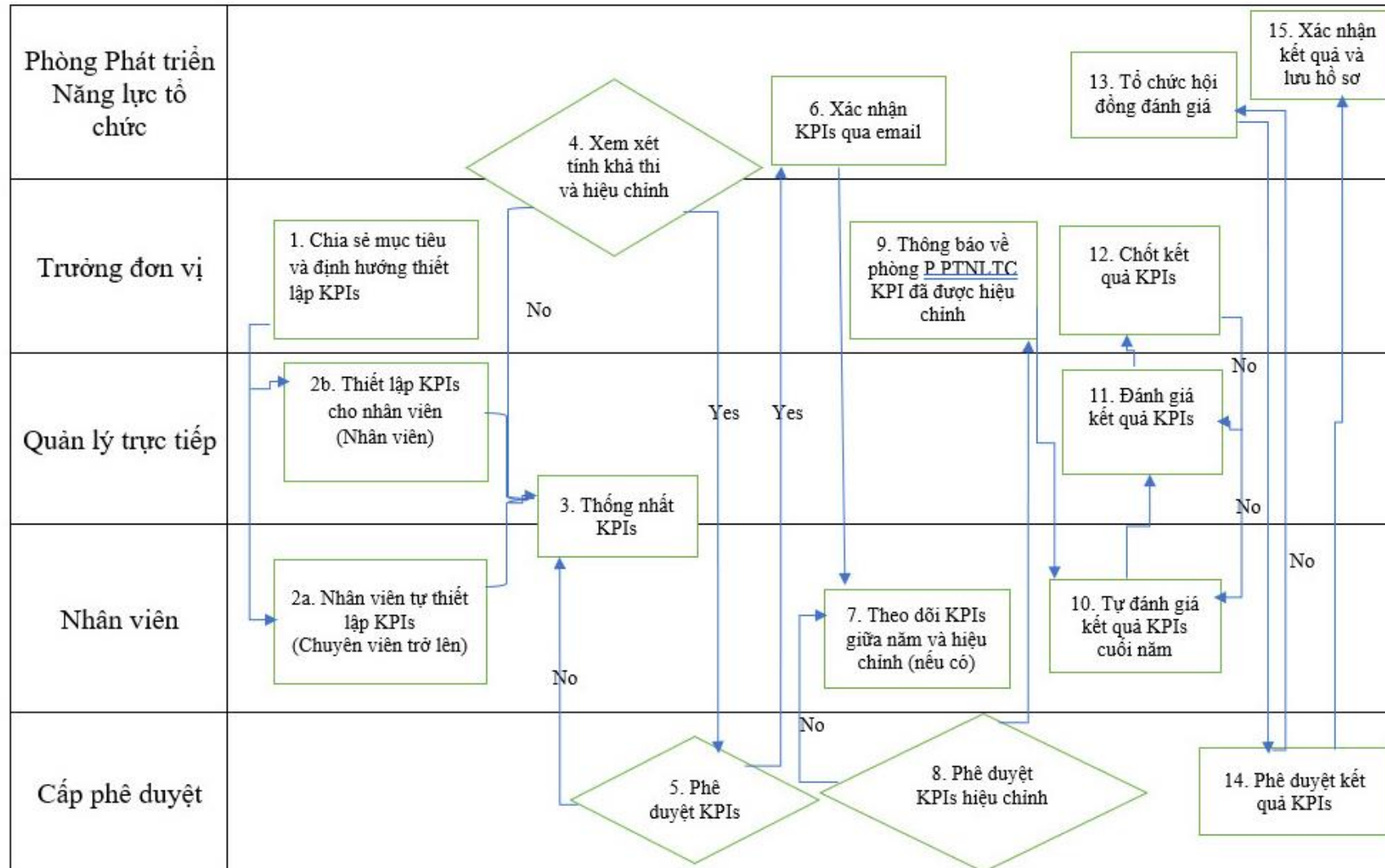
Bảng 2.5: Khung quản lý thành tích

Yếu tố cốt lõi	Nhóm mục tiêu	Số lượng tiêu chí đánh giá
Kinh doanh (B) 70%	Phát triển Kinh doanh	Tối thiểu 1, tối đa 3
	Hiệu quả/ sáng tạo	Tối thiểu 1, tối đa 3
	Quy trình- Quản trị rủi ro/ quản lý hệ thống	Tối thiểu 1, tối đa 3
Con người (P) 30%	Năng lực lãnh đạo	Dành cho đối tượng quản lý
	Phát triển bản thân	Tối thiểu 1, tối đa 2
	Văn hóa tổ chức	1

Bảng 2.6: Định hướng thiết lập mục tiêu

Yếu tố cốt lõi	Mục tiêu hành động	Nhóm mục tiêu	Định nghĩa các mục tiêu	Mục tiêu chính
Kinh doanh (B) 70%	Tài chính	Phát triển kinh doanh	Chỉ tiêu về doanh thu/ sản lượng & lãi /lỗ	Tăng doanh thu, sản lượng
				Kiểm soát chi phí
	Dịch vụ khách hàng	Hiệu quả Sáng tạo	Chất lượng/ dịch vụ/ sản phẩm/thị trường/thị phần/năng lực sản xuất. Ý tưởng nâng cao hiệu quả	Đảm bảo dẫn đầu về chất lượng dịch vụ
				Năng lực sản xuất và vùng nguyên liệu
				Kênh phân phối sản phẩm
				Độ phủ của thương hiệu
	Quy trình	Quản lý hệ thống	Cập nhật và cải thiện quy trình. Tuân thủ theo quy trình hệ thống.	Hệ thống kiểm soát hoạt động công ty
		Quản trị rủi ro		Đảm bảo tính tuân thủ và quản trị rủi ro
Con người (P) 30%	Đào tạo & Phát triển	Năng lực lãnh đạo	Các chỉ tiêu nâng cao về năng lực lãnh đạo.	Đội ngũ kế thừa cho thị trường mới
		Phát triển bản thân	Cải thiện kỹ năng/ kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	Thời gian hoàn thành dự án, chương trình
		Văn hóa tổ chức	Nội quy, văn hóa...	Mức độ tuân thủ

Sơ đồ 2.7: Quy trình đánh giá thành tích



Bảng 2.8: Diễn giải quy trình đánh giá thành tích

STT	Người thực hiện	Diễn giải chi tiết	Thời gian thực hiện
1	Trưởng đơn vị	Căn cứ vào OGSM được phê duyệt, hàng năm. Trưởng đơn vị chia sẻ mục tiêu và định hướng thiết lập.	Tháng 1
2a	Nhân viên	Tự thiết lập KPIs theo mẫu (bậc chuyên viên trở lên)	Thông báo
2b	Quản lý trực tiếp	Thiết lập KPIs cho nhân viên theo mẫu (bậc nhân viên)	Thông báo
3	Nhân viên Quản lý trực tiếp Trưởng đơn vị	- Trao đổi, hiệu chỉnh thống nhất chỉ tiêu nội dung phù hợp với OGSM của đơn vị. - Trường hợp không thống nhất được Quản lý trực tiếp chuyển lên cấp cao hơn để thống nhất.	Thông báo
4	Phòng PTNLTC Trưởng đơn vị	Xem xét, đánh giá tính khả thi và hợp lý và đưa ra điều chỉnh nếu có. • Đồng ý: chuyển sang bước 5 • Không đồng ý: Phòng PTNLTC góp ý và chuyển TĐV điều chỉnh lại bước 3.	3 tuần
5	Cấp phê duyệt	Xem xét nội dung và duyệt theo phân quyền. • Đồng ý: chuyển sang bước 6	7 ngày

STT	Người thực hiện	Diễn giải chi tiết	Thời gian thực hiện
		Không đồng ý: chuyển trả điều chỉnh lại từ bước 3.	
6	Phòng PTNLTC	Xác nhận kết quả thiết lập KPIs về từng đơn vị	Sau khi hoàn thành bước 5
7	Nhân viên	- Tự theo dõi và kiểm soát thành tích - Bổ sung KPIs cho nhân viên mới/ nhân viên không thuộc đối tượng xây dựng trước đó. - Thay đổi OGSM có ảnh hưởng đến kết quả KPIs	Tháng 6-7
8	Cấp phê duyệt	Xem xét nội dung và duyệt theo phân quyền KPIs được hiệu chỉnh/ bổ sung. - Đồng ý: chuyển sang bước 9 - Không đồng ý: chuyển trả điều chỉnh lại từ bước 7.	
9	Trưởng đơn vị	Trưởng đơn vị thông báo về Phòng PTNLTC KPIs đã được TGD phê duyệt hiệu chỉnh.	20/12-05/01
10	Nhân viên	Nhân viên tự đánh giá KPIs và trả về trưởng đơn vị đánh giá.	20/12-05/01

STT	Người thực hiện	Diễn giải chi tiết	Thời gian thực hiện
11	Quản lý trực tiếp	Quản lý trực tiếp đánh giá kết quả KPI của nhân viên mình và chịu trách nhiệm kết quả này trình cho Trưởng đơn vị.	20/12-05/01
12	Trưởng đơn vị	Trưởng đơn vị sẽ xem xét chốt kết quả trước khi gửi về phòng PTNLTC.	20/12-05/01
13	Phòng PTNLTC	Phòng PTNLTC tổ chức Hội đồng đánh giá theo Quy định.	Sau khi hoàn thiện bước 12
14	Cấp phê duyệt	Cấp phê duyệt xem xét và phản biện, phê duyệt kết quả KPI trong cuộc họp đánh giá: • Nếu đồng ý: chốt kết quả KPIs và Phòng PTNLTC ghi nhận kết quả. • Nếu không đồng ý: phản biện lại trong cuộc họp	Theo thời gian tổ chức họp hội đồng đánh giá.
15	Phòng PTNLTC	Sau khi kết quả đã được chốt, Phòng PTNLTC xác nhận kết quả lưu các hồ sơ phát sinh trong quá trình thực hiện quy trình này.	3 tuần sau khi chốt kết quả.

Để làm rõ hơn về đánh giá của người lao động tại công ty về công tác đánh giá KPIs mà công ty đang áp dụng, tác giả đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả khảo sát (Phụ lục 6). Số liệu cho thấy tỷ

trọng số người trả lời từ mức độ 3 (bình thường- không có ý kiến rõ ràng) đến mức độ 5 (hoàn toàn đồng ý) khá cao chiếm tới 74%, mức lựa chọn coi hệ thống đánh giá đang thực hiện tại công ty là chấp nhận được đến mức độ cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên, 26% đánh giá chưa hài lòng, trong đó 12% là hoàn toàn không đồng ý.

Thực tế công tác đánh giá KPIs tại doanh nghiệp còn hạn chế cần được điều chỉnh phù hợp do ảnh hưởng của các nguyên nhân sau:

Nhận thức của người lao động về mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc chưa đúng. Đối với họ, hệ thống đánh giá thực hiện công việc được xây dựng để nhằm mục đích phục vụ cho công tác trả lương, xét thưởng. Điều đó thể hiện qua việc các tiêu chuẩn được đưa ra cũng chỉ để đánh giá xem người lao động có hoàn thành mục tiêu đưa ra chưa, làm cách nào để có kết quả kịp thời vào cuối năm phục vụ cho công tác xét tăng lương, thưởng, chưa quan tâm đến mặt đánh giá tiềm năng của người lao động cũng như nguyên nhân hạn chế kết quả thực hiện công việc của người lao động (70% người lao động cho rằng kết quả đánh giá KPIs phục vụ cho công tác xét tăng lương định kỳ).

Bảng mô tả công việc là công cụ quan trọng để phân tích công việc làm nền tảng cho việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá không được xem trọng. Khi được nhắc đến việc được xem và ký xác nhận mô tả công việc (22% hoàn toàn không đồng ý, 24% không đồng ý).

Bảng đánh giá KPIs được xem xét điều chỉnh khi định hướng mục tiêu chiến lược chung thay đổi vào tháng 07 hàng năm. Tổng kết đánh giá vào cuối năm. Điều này không ý nghĩa đối với mục đích chính ghi nhận thành tích nhận diện và phát triển năng lực của nhân viên. Họ cần được trao đổi sơ lược về kết quả hàng tháng, hàng quý để nhận thấy bản thân đang gặp khó khăn gì,

cần được hỗ trợ và có sự cố gắng ra sao, định hướng xử lý để đạt mục tiêu trong giai đoạn sắp tới.

Vẫn còn tình trạng nội dung và tiêu chí đánh giá cho vị trí cấp bậc khác nhau trong đội nhóm gần như tương đồng nhau không có sự khác biệt rõ rệt để phân loại năng lực.

Kết quả phân loại đánh giá KPIs chưa thể hiện rõ ràng thành tích ở từng mức độ. Cụ thể trong thang điểm đánh giá, điểm 5 là số điểm tối đa thể hiện sự vượt bậc, điểm 3 là điểm số đánh giá chỉ vừa ở mức hoàn thành, điểm dưới 3 là không hoàn thành công việc. Phân loại thang điểm làm cơ sở điều chỉnh lương như sau:

Bảng 2.9: Phân loại kết quả đánh giá KPIs

STT	KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ KPIs	TỶ LỆ TĂNG LƯƠNG
1	1.00 - 2.00	0%
2	2.01- 3.50	5%
3	3.51- 5.00	8%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Sau khi nhận kết quả phân loại theo thông báo, khá đông người lao động bày tỏ sự thất vọng, vì họ cảm thấy sự cố gắng của bản thân không có ý nghĩa.

Tóm lại công tác đánh giá, phân loại kết quả đánh giá KPIs tại BTM cần được xem xét và điều chỉnh tránh làm ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Sự phản hồi thông tin kết quả thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ, chưa làm nổi bật chức năng đánh giá năng lực của người lao động. Chức năng phản ánh về tình hình thực hiện công việc, nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc và biện pháp cải thiện chưa được đề cập.

2.2.3.2. Đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến

Theo nhận định và đánh giá của nhiều chuyên gia kinh tế, nhóm ngành thực phẩm đồ uống nhiều tiềm năng phát triển với tốc độ tăng trưởng được dự báo từ 5-6%/năm trong giai đoạn 2020-2025

Là doanh nghiệp sản xuất trong ngành thực phẩm đồ uống, BTM nhận biết được cơ hội và thách thức trong giai đoạn hiện tại và sắp tới, đã chủ động điều chỉnh cách thức vận hành, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng riêng của mình.

Công tác đào tạo tại BTM được thực hiện theo quy trình ban hành nội bộ nhằm mục đích:

Đảm bảo tay nghề cho người lao động giúp họ hiểu hơn về công việc, được trang bị những kỹ năng chuyên môn vững chắc đáp ứng tốt các yêu cầu ngày càng cao của công việc, nắm bắt nhanh sự thay đổi và định hướng phát triển dài hạn của doanh nghiệp trong tương lai.

Trang bị, bổ sung cho nhân viên nguồn kiến thức mới để vận dụng chúng một cách có hiệu quả trong công việc, nhất là khi doanh nghiệp áp dụng các kỹ thuật, công nghệ mới.

Bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động kế thừa, giúp họ có kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc yêu cầu sự linh hoạt, thường xuyên theo thay đổi theo xu hướng và nắm bắt các cơ hội thăng tiến.

Dựa vào kết quả khảo sát bảng... cho thấy công tác đào tạo, định hướng lộ trình thăng tiến cho nhân viên đang đánh giá ở mức chấp nhận (tỷ lệ bình thường 37% đến đồng ý 33%). Tỷ lệ hoàn toàn đồng ý 11%, thấp hơn so với tỷ lệ không đồng ý (13%). Nhưng không đồng nghĩa với việc chính sách đào tạo không mang lại hiệu quả. Đây là chi tiết để BTM nhìn và đánh giá, tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra giải pháp xử lý để hoàn thiện chính sách.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Tôi được trang bị, huấn luyện tốt các kiến thức và kỹ năng cần thiết khi thực hiện công việc.	-	8	29	43	20
2	Đối tượng được cử đi đào tạo phù hợp. Nội dung đào tạo bù đắp được kiến thức còn thiếu của NLD	-	11	48	34	7
3	Thời gian đào tạo được sắp xếp hợp lý- người lao động chuyên tâm tham gia lớp học	3	13	29	43	12
4	Tôi hiểu rõ về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên của công ty.	5	11	49	25	10
5	Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty	10	14	34	29	13
6	Cơ hội thăng tiến là công bằng cho các nhân viên cùng vị trí	16	22	34	23	5
Bình quân (%)		6	13	37	33	11

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Chính sách đào tạo bên ngoài thường tập trung vào đối tượng quản lý và họ có khá ít thời gian để truyền đạt lại cho nhân viên. Chưa kể tới việc chưa kịp đào tạo nhân viên thì họ đã nghỉ vì không phù hợp với tổ chức. Cũng chính vì lý do này việc tuyển dụng nội bộ cũng không được chú trọng, họ ưu tiên lựa chọn ứng viên bên ngoài hơn. Trong khi nếu được trọng dụng đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, BTM có được nguồn lao động chất lượng trong nội tại doanh nghiệp khá lớn.

Riêng về NLD có chuyên môn kỹ thuật vận hành dây chuyền sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu của BTM. Nó chịu ảnh hưởng từ việc có khá nhiều công ty, cơ sở cùng ngành hoạt động trong vùng và họ có chính sách thu hút nhân lực khá tốt. Có khá nhiều lao động được đào tạo chuyên môn kỹ thuật đang giữ những vị trí lao động phổ thông không phù hợp vì lý do khách quan thời điểm tuyển dụng. BTM đã không tận dụng yếu tố này kết hợp việc tổ chức đào tạo cho nguồn nhân sự nội bộ, tạo cơ hội cho họ làm đúng chuyên môn và bớt gánh nặng cho công tác tuyển dụng.

Với mục tiêu đưa sản phẩm từ dứa vươn tầm thế giới, trở thành một công ty có nội lực và vị thế lớn mạnh nhất trong ngành dứa Việt Nam, tạo ra sản phẩm chất lượng, có giá trị dinh dưỡng tự nhiên cao. BTM đã không ngừng đầu tư vào ứng dụng công nghệ, trang thiết bị hiện đại vào dây chuyền sản xuất, SAP ERP (Enterprise Resource Planning) cũng được BTM tìm đến và ứng dụng vận hành doanh nghiệp vào năm 2019. Tuy nhiên việc nắm bắt và ứng dụng công nghệ này đối với nhân viên là vấn đề cần được quan tâm.

Đối với thiết bị liên quan dây chuyền sản xuất, nhân viên có người hỗ trợ từ phía nhà cung cấp tại phân xưởng 12/7, vừa học vừa thực hành, chất lượng đào tạo khá cao.

Nhân viên BTM khá xa lạ với ứng dụng SAP ERP, tổ chức đào tạo với số lượng khá đông song song với xử lý công việc theo cơ chế cũ làm

mất tập trung, khả năng khai thác triệt vai trò của ứng dụng hạn chế. Việc đào tạo lại là điều có thể xảy ra gây hao tổn chi phí.

Phần lớn người lao động có nghiệp vụ chuyên môn còn mơ hồ về cơ hội phát triển bản thân tại Betrimex. Tuyển dụng nội bộ chưa mạnh và chưa sử dụng hết nguồn lao động tiềm năng trong tổ chức. BTM ưu tiên đi săn ứng viên từ các thương hiệu có tầm ảnh hưởng trên thị trường như Nestle, Pepsi, Cocacola, Tân Hiệp Phát... hình thành tâm lý nản việc và bản thân không được xem trọng tại tổ chức. Hậu quả của việc này là tỉ lệ nghỉ việc hàng năm tại công ty khá cao, ở khía cạnh khác thì người lao động làm việc với thái độ để duy trì chờ ngày có cơ hội ở nơi khác hơn là tập trung phát huy tiềm năng và gắn bó cùng tổ chức.

Nâng cao khả năng tự học hỏi và tiếp cận cái mới, công ty đã thành lập đôi Kaizen chịu trách nhiệm tiếp nhận ý tưởng cải tiến sáng tạo trong công việc, chuyển tới các bộ phận chuyên môn đánh giá, thử nghiệm ý tưởng và đưa ra đánh giá về hiệu quả trao giải theo định kỳ 2 tháng 1 lần mang lại hiệu ứng tốt từ người lao động.

Nhằm thay đổi tư duy và đánh thức khả năng tự tìm hiểu học hỏi, tiếp cận vấn đề mới trong xã hội của nhân viên, doanh nghiệp trang bị phòng đọc sách, số lượng sách được tăng dần thêm vào mỗi tháng với các nội dung: tâm lý lao động, khoa học công nghệ, kỹ năng mềm, tư duy phân tích, hoạt động kinh doanh ... kết hợp với chương trình “Mỗi ngày một quyển sách” khuyến khích nhân viên tham gia đánh giá và bình luận về quyển sách mình đã đọc trên fanpage của công ty. Kết quả là phần quà mang giá trị tinh thần cho người có nhiều lượt thích theo thống kê vào mỗi cuối tháng. Có thể nói đây là phương án khá hay trong chính sách đào tạo theo khuynh hướng tự trang bị kiến thức cho người lao động.

Là doanh nghiệp chuyên về xuất nhập khẩu, tuy nhiên chưa thấy BTM đề cập đến chính sách bồi dưỡng ngoại ngữ cho nhân viên nhằm nâng cao khả năng giao tiếp phục vụ công việc hàng ngày khi đa số các báo cáo trong các cuộc họp, email trao đổi công việc đều sử dụng tiếng Anh.

Đánh giá chung công tác đào tạo và định hướng lộ trình thăng tiến cho nhân viên tồn tại một số mặt hạn chế cần được điều chỉnh do ảnh hưởng bởi:

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu của tổ chức, chưa phân tích sâu về yêu cầu công việc, năng lực của nhân viên và kỳ vọng của nhân viên.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo vẫn còn chịu ảnh hưởng bởi kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận gây ra cảm nhận thiếu sự công bằng và không hài lòng của công nhân viên.

- Phương pháp đào tạo được xây dựng dựa trên nhu cầu đào tạo. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu đào tạo chưa có sự liên kết chặt chẽ giữa mong muốn của cá nhân và mục tiêu của tổ chức, trong đó tiêu chí quyết định là hiệu quả kinh doanh ngắn và dài hạn (tình hình lao động tại đơn vị và khả năng biến động về lao động như: chuyển công tác, nghỉ việc, thai sản; yêu cầu của công việc, lĩnh vực hoạt động của công ty, sự phát triển và đổi mới của công nghệ trong lĩnh vực hoạt động từ đó công ty xác định mục tiêu cần đào tạo để đáp ứng ; công ty mở sang một lĩnh vực mới, phòng nhân sự phải xác định số lượng và yêu cầu về nhân sự đối với mỗi vị trí và dựa trên tình hình thực tế để đưa ra các phương án về đào tạo).

- Việc tổ chức chương trình định hướng nghề nghiệp cho toàn bộ nhân viên, hỗ trợ chia sẻ các tài liệu liên quan đến xây dựng lộ trình phát triển, thảo luận thêm với nhân viên về định hướng và đưa ra lời khuyên nếu cần thiết, chưa được thực hiện.

- Phần lớn các vị trí quản lý từ cấp trung trở lên đều được ưu tiên tuyển mới, do tổ chức chưa có sự tin tưởng vào năng lực của đội ngũ lao động nội bộ. Tạo nên tâm lý thiếu tự tin cho nhân viên, họ không chủ động cho việc thể hiện bản thân tại công ty nơi mà họ đang làm việc. Họ tự trang bị kiến thức kỹ năng, khi đã tích lũy đủ quyết định rời tổ chức, ứng tuyển vị trí cao hơn ở công ty đối thủ.

2.2.3.3. Phong cách lãnh đạo

Lãnh đạo là quá trình nhằm đạt các mục tiêu đề ra của tổ chức, thông qua việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp, là hoạt động liên tục và cần thiết trong một tổ chức.

Người lãnh đạo là một trong những nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến sự gắn bó của đội ngũ nhân viên. Phong cách lãnh đạo quyết định các yếu tố quan trọng khác như sự gắn kết, chất lượng công việc, sự yêu nghề và hạnh phúc của nhân viên. Không có một phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất, nhà lãnh đạo cần phải làm chủ phong cách và điều chỉnh nó sao cho phù hợp với trình độ phát triển của nhân viên và sự thay đổi liên tục của xã hội. Nó là một trong những điểm hết sức quan trọng tạo động lực nhằm nuôi dưỡng và phát triển đội ngũ thành công.

Tại BTM hình ảnh người lãnh đạo được xây dựng và đánh giá dựa trên các tiêu chí:

- Nhận thức được vai trò trách nhiệm của mình trong các mối quan hệ doanh nghiệp làm tiền đề cho việc đặt mình vào vị trí của mọi người để lắng nghe, xem xét tình huống đưa ra quyết định đúng đắn, có khả năng nhận diện và phân nhóm nhân viên để lựa chọn phương thức quản lý có hiệu quả nhất.

- Sự tin tưởng được xây dựng bởi năng lực, sự tự tin, và nhiệt huyết của quản lý. Nhà quản lý đáng tin cậy, có khả năng truyền cảm hứng và niềm tin

qua hành động, thiết lập mục tiêu cho đội nhóm và dẫn dắt nhân viên cùng thực hiện.

- Năng lực xử lý và giải quyết vấn đề, sự quyết đoán ngay cả khi đang đối mặt với khó khăn.

- Khả năng hiểu và quản lý cảm xúc bản thân tạo niềm tin tuyệt đối với nhân viên, tránh tạo nên tâm lý sợ hãi ở nhân viên đối với lãnh đạo.

- Mức độ hài lòng về phong cách quản lý được thể hiện qua kết quả khảo sát về mối quan hệ với cấp trên bảng 2.12

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về mối quan hệ với cấp lãnh đạo

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Lãnh đạo trực tiếp của tôi tôn trọng và tin cậy nhân viên trong công việc	-	-	43	29	28
2	Tôi thường nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết.	-	9	48	28	15
3	Lãnh đạo thường quan tâm đến ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định.	3	4	40	43	10
4	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ	10	7	41	25	17

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
	tiếp cận.					
5	Lãnh đạo luôn thể hiện các giá trị, nguyên tắc lãnh đạo một cách rõ ràng.	-	6	41	29	24
6	Tôi được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	-	-	46	36	18

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Kết quả khảo sát cho thấy tỉ lệ nhân viên không hài lòng về phong cách của nhà quản lý khá thấp tương đương 6% trong đó 2% hoàn toàn không đồng ý, 4% không đồng ý. Chủ yếu tập trung ở khía cạnh cách giao tiếp và mức độ thể hiện sự quan tâm, tôn trọng ý kiến của nhân viên.

Thái độ làm việc, khả năng thích nghi và cách thức giao tiếp của nhân viên đều ảnh hưởng bởi lãnh đạo. Tại BTM chúng ta có thể nhìn thấy rõ điều này qua các tình huống thực tế.

- Kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tương tác và tâm lý sợ sai, sợ trách nhiệm đã làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc và kỹ năng xử lý vấn đề của cá nhân người lao động. Hầu hết các vấn đề khi hoạt động nhóm mà một số cá nhân tại BTM mắc phải chính là sự chậm trễ. Cả một tập một tập thể chờ đợi một người. Điều này thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp và thiếu tôn trọng đối với các thành viên liên quan trong chuỗi công việc.

- Dễ dàng tìm thấy câu trả lời “tôi không biết, sếp tôi đã yêu cầu tôi làm vậy, bạn muốn gì thì liên hệ sếp của tôi” khi cá nhân được yêu cầu sự hỗ trợ cấp bách ngoài quy trình (nhưng đảm bảo không gây hậu quả). Họ không có sự chủ động sử dụng quyền và trách nhiệm của mình để xử lý vấn đề.

- Một cuộc họp xử lý sự cố sẽ diễn ra khá lâu nếu không có các quản lý tham gia bởi lý do rất đơn giản, thay vì mục đích chính của cuộc họp này sẽ định hướng giải quyết hậu quả, thì mất nhiều thời gian cho các bên đấu tranh qua lại lỗi này của ai, vì sao có lỗi này, tôi đã cảnh báo, tại/bởi/do.... nhiều nguyên nhân.

- Một số thành phần có chuyên môn nghiệp vụ, nhưng có thái độ không hợp tác trong công việc. Tại một tổ chức để đạt mục tiêu chung thu về lợi nhuận là cả một quá trình phối hợp nhịp nhàng của các bộ phận. Thế nhưng những cá nhân chỉ làm việc quan tâm đến mục đích riêng bản thân, sẵn sàng làm trễ tiến độ của các bộ phận khác vẫn tồn tại lâu dài tại công ty mà không có sự thay đổi.

(Dây chuyền sản xuất hoạt động 24/7. Bộ phận kho thành phẩm – cấp vật tư làm việc giờ hành chính. Khi sự cố máy móc thiết bị xảy ra sau giờ làm việc của kho, phía sản xuất cần thay đổi kế hoạch và cung cấp vật tư. Bộ phận kho phản hồi: đã hết giờ làm việc, tôi không hỗ trợ được, tăng ca phải báo trước. Kết thúc sự việc là dừng sản xuất chờ ca làm việc tiếp theo của kho. Ở tình huống này, vấn đề không chỉ ở thái độ mà cả khả năng sắp xếp và bố trí công việc của quản lý bộ phận).

Bên cạnh những điểm không hài lòng vẫn tồn tại song song nhiều quan điểm sáng trong tương tác xử lý công việc: một số bộ phận nhân viên được tin tưởng trao quyền, sự tự tin trong việc quyết định phương án xử lý khẩn cấp, hợp tác cùng các bộ phận chức năng khác. Khi không còn mang tâm lý sợ sai

và đôi mặt với tâm lý không vui của quản lý họ chủ động hơn trong công việc, thậm chí còn đưa thêm ý tưởng để giải quyết vấn đề.

Với không gian làm việc mở được trang bị thiết bị phục vụ công việc hiện đại, đa phần các lãnh đạo chọn vị trí (trừ những ngày công tác chi nhánh – hợp) được ngồi cùng khu vực làm việc với nhân viên mình để dễ tiếp cận, tìm hiểu, rút ngắn khoảng cách tạo cơ hội cho cấp dưới thoải mái chủ động trao đổi thông tin với cấp trên. Đồng thời cũng là cơ hội để các nhà lãnh đạo tiếp cận với đa số nhân viên các phòng ban liên quan khác. Với phương thức này tại BTM dễ dàng bắt được khoảnh khắc nhân viên và cấp trên đối đáp rất vui vẻ. Họ đồng hành cùng nhau trong cả bữa ăn trưa tại công ty, đây là cơ hội để lãnh đạo tìm hiểu thêm về cuộc sống, tâm tư của người lao động.

Đặc biệt ban lãnh đạo luôn là người tiên phong tích cực tham gia hưởng ứng các phong trào giao lưu giữa các phòng ban chi nhánh, đoàn thể, chương trình teambuilding của công ty. Là người thổi lửa và khuyến khích nhân viên của mình tham gia.

Tổng quan cho thấy, phong cách lãnh đạo và hiệu quả giao tiếp với nhân viên có ảnh hưởng cực kỳ quan trọng đến thái độ và động lực làm việc của nhân viên. Song song với việc hiểu rõ bản thân, nhà quản lý cần hiểu rõ nhân viên để đưa ra sự lựa chọn phong cách phù hợp trong từng tình huống nhằm thúc đẩy động cơ hành động và tính chủ động phát huy ý tưởng đóng góp của nhân viên.

2.2.4. Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực

Hiệu quả công tác tạo động lực lao động tại BTM được đánh giá dựa trên các tiêu chí: thái độ hợp tác trong công việc của người lao động, tính chủ động sáng tạo trong công việc, mức độ hài lòng trong công việc và cam kết gắn bó với doanh nghiệp, Kết quả thực hiện công việc, dựa vào số liệu khảo sát và năng suất lao động bình quân/ năm.

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về hiệu quả của công tác tạo động lực lao động

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)	Giá trị TB
1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ và chủ động tham gia giải quyết các vấn đề phát sinh ngoài giờ để đảm bảo tiến độ công việc. Đề cao tính trung thực, tinh thần hợp tác và trách nhiệm cao trong công việc.	4	13	41	30	12	3.3
2	Tôi luôn chủ động tìm giải pháp tối ưu nhất để thực hiện công việc, tích cực tham gia các hoạt động cải tiến quy trình, kỹ thuật công nghệ nâng cao hiệu quả.	14	10	35	30	11	3.14
3	Tôi hài lòng với công việc hiện tại và cam kết không chuyển công ty khác có mức thu nhập cao hơn.	2	11	40	32	15	3.47

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

2.2.4.1. *Thái độ hợp tác trong công việc của người lao động*

Với nhận thức sản phẩm tới tay người sử dụng phải hoàn thiện về cả hình thức và chất lượng, để cho ra một sản phẩm với tiêu chuẩn trên cần sự liên kết chặt chẽ của các bộ phận liên quan từ khâu tiếp nhận thông tin đơn hàng tới xuất hàng. 42% người lao động tại BTM luôn đề cao tinh thần hợp tác làm việc nhóm, sự trung thực và tinh thần trách nhiệm trong lao động sản xuất, sẵn sàng làm thêm giờ, chủ động xử lý phát sinh ngoài giờ để hạn chế thấp nhất tỉ lệ sản phẩm không đạt chất lượng, đảm bảo tiến độ giao hàng và hạn chế thấp nhất rủi ro. 41% NLĐ phản ánh suy nghĩ ở mức không xác định (bình thường), 17% thể hiện sự không cần thiết cho sự tồn tại của tiêu chí này (4% hoàn toàn không đồng ý, 13% không đồng ý). Tỷ lệ trên cho thấy BTM cần tìm hiểu nguyên nhân và sử dụng các biện pháp kích thích phù hợp để giảm tỷ lệ xấu đồng thời tăng dần tỷ lệ tích cực về nhận định của người lao động về thái độ trong công việc.

2.2.4.2. *Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động*

Dựa vào kết quả khảo sát cho thấy 41% người lao động đồng ý họ luôn chủ động tìm giải pháp tối ưu nhất để thực hiện công việc, tích cực tham gia các hoạt động cải tiến quy trình, kỹ thuật công nghệ nâng cao hiệu quả (30% đồng ý, 11% rất đồng ý). Số lượng không ý kiến chiếm 35%. Tổng mức không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý 24%. Giá trị trung bình cho tiêu chí này đạt 3.14/5. Tuy không thấp nhưng cũng không phải là con số cao nổi trội. Một số giải thưởng phương pháp cải tiến hiệu quả đã được trao về các tập thể như: Tăng chu kỳ sản xuất giảm chi phí tăng sản lượng, mở rộng diện tích kho trữ tại vùng nguyên liệu giảm chi phí thuê kho bãi, cải tiến công nghệ nâng cao công suất ép cốt từ 35 tấn lên 50 tấn/ ngày, mở rộng thị trường và tăng số lượng khách hàng cho sản phẩm mới đã đánh dấu sự chuyển biến theo hướng tích cực của công tác tạo động lực.

2.2.4.3. Mức độ hài lòng trong công việc và cam kết gắn bó với doanh nghiệp.

Việc xây dựng đội ngũ lao động có chất lượng, cam kết gắn bó đáp ứng mục tiêu dài hạn, thích ứng với sự thay đổi liên tục của thị trường là thách thức lớn đối với cấp lãnh đạo công ty. Chịu ảnh hưởng của các doanh nghiệp cùng ngành nghề tại địa phương cũng với sự khác biệt về nhu cầu giữa các bậc lao động giá trị bình quân cho tiêu chí này dựa vào kết quả khảo sát: 3.47/5. Cùng với số liệu bảng 2.11 thể hiện rõ con số tăng giảm lao động ở thời điểm 2019, 2020 đáng báo động. Khi đại dịch covid diễn ra, phát động chương trình 3 tại chỗ kèm theo là các chính sách hỗ trợ, tạo động lực lao động được điều chỉnh và duy trì sau khi tình hình dịch bệnh ổn định tỷ lệ lao động rời bỏ công ty giảm đáng kể (từ mức cao nhất 62% xuống chỉ còn 19%).

Bảng 2.13: Biến động lao động 2019-2021

Năm	Đầu kỳ	Giảm		Tăng		Cuối kỳ
	(Người)	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)
2019	972	472	49%	370	38%	870
2020	870	537	62%	536	62%	869
2021	869	161	19%	197	23%	905

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua đây cho thấy BTM cần duy trì các chính sách tạo động lực lao động hiện có, tiếp tục đánh giá và điều chỉnh phù hợp theo nhu cầu thực tế của từng nhóm lao động, theo xu hướng ngày càng phát triển của thị trường và nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

2.2.4.4. Kết quả thực hiện công việc

Năng suất lao động: là cơ sở để xác định hiệu quả công việc, giá trị năng suất lao động bình quân được tính theo công thức

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Bảng 2.14: Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị 2019-2021

Năm	2019	2020	2021
Tổng doanh thu (VNĐ)	203,304,944,735	196,556,847,165	212,809,211,463
Tổng số lao động	972	870	869
Năng suất lao động/ người/ năm	209,161,466	225,927,411	244,889,772
Tăng trưởng (%)		8.0	8.4

Xét về doanh thu do ảnh hưởng của dịch covid bùng phát từ cuối năm 2019 đến 2020 doanh thu có phần giảm và tăng sau khi tình hình dịch bệnh tạm lắng vào 2021. Tuy nhiên xét về năng suất bình quân lấy cột mốc 2019 là cơ sở so sánh qua bảng 2. Nhận thấy có sự tăng trưởng rõ rệt (năm 2020 tăng 6.3% so với 2019, 2021 tăng 8.4% so với 2020), nó thể hiện rõ sự nỗ lực liên tục phấn đấu của người lao động để hoàn thành tốt công việc được giao, cho dù là trong hoàn cảnh khó khăn của điều kiện xã hội. Điều này cũng đã phản ánh hiệu quả của công tác tạo động lực lao động tại Betrimex.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực tại BTM

2.3.1. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Đặc thù của doanh nghiệp sản xuất, lực lượng lao động chủ yếu là lao động trực tiếp. Yêu cầu cơ bản phải am hiểu về ngành nghề nên phần lớn nguồn lao động này ở độ tuổi trung niên, cư trú tại địa phương và các tỉnh lân cận trình độ không cao. Họ tham gia vào doanh nghiệp làm việc với mong muốn có thêm thu nhập để đảm bảo cuộc sống cá nhân và gia đình. Vì vậy động cơ thúc đẩy chủ yếu của họ là thu nhập và các khoản tài chính bổ sung thêm, sự an toàn đảm bảo suy trì sức khỏe lao động lâu dài. Phần lớn lao động

thuộc nhóm này khá hài lòng về công việc hiện tại và có xu hướng gắn bó lâu dài chưa có định đổi việc.

Đội ngũ lao động gián tiếp: số ít lao động cư trú tại địa phương có bề dày kinh nghiệm về chuyên môn, đã tích lũy và ổn định tài chính trước đó họ mong muốn có công việc ổn định, được tôn trọng và cơ hội thăng tiến trong công việc. Tương tự đối với lực lượng lao động này nhưng họ là lao động trẻ, mới ra trường, hoặc thuộc thành phần chuyên gia từ vùng khác chuyển về ngoài những yêu cầu trên họ cần được sự quan tâm hỗ trợ các vấn đề như di chuyển, chỗ ở, cơ hội đào tạo cập nhật liên tục sự thay đổi của thị trường, phát triển và thể hiện bản thân. BTM đáp ứng khá tốt những yêu cầu này cho đối tượng lao động trên cùng với mức lương khá cạnh tranh đã thu hút được một lực lượng lớn lao động có chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm cả lực lượng lao động trẻ tiềm năng. Điều này tạo nên lợi thế của công ty trong giai đoạn cạnh tranh dưới sự thay đổi liên tục của thị trường và công nghệ.

Dựa vào hai nhân tố trên cho thấy để công tác tạo động lực có hiệu quả BTM cần nhóm theo từng tầng lớp lao động vì mỗi nhóm có nhu cầu thỏa mãn khác nhau, dựa vào đó để lựa chọn giải pháp phù hợp.

2.3.2. Nhân tố thuộc về môi trường

2.3.2.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

Đặc điểm công việc và kỹ năng thực hiện công việc: ở từng vị trí công việc khác nhau trong chuỗi ngành sản xuất thực phẩm đặc biệt là ngành dứa (nguồn nguyên liệu phục vụ sản xuất 70% là nguyên liệu tươi, thời gian bảo quản ngắn), sẽ có những tiêu chuẩn về yêu cầu trách nhiệm, quyền hạn và thời gian tương tác công việc cũng như kỹ năng xử lý phát sinh. Nó được thể hiện qua bảng mô tả công việc và công tác triển khai, đào tạo và phát triển của tổ chức. Tính chủ động sáng tạo, năng suất lao động càng cao khi các thông tin liên quan được mô tả, truyền tải đúng và kịp thời. Tuy nhiên tại BTM, việc cụ

thể hóa quyền hạn trách nhiệm và công việc khoa học chưa được phản ánh hết thông qua bản mô tả công việc, gây bất lợi dẫn đến sai lệch trong công tác chi trả lương theo năng lực và trách nhiệm công việc, dẫn đến tình trạng lao động bỏ việc đầu quân cho đối thủ cạnh tranh.

Cơ cấu tổ chức tại BTM khá phức tạp, tuy mối liên kết công việc giữa các phòng ban được thiết lập rõ ràng vẫn không tránh khỏi việc chồng chéo trách nhiệm, xử lý công việc gây mất thời gian vận hành, một số quản lý cấp trung không phát huy được tính chủ động ra quyết định trong việc xử lý phát sinh mà cần sự can thiệp của quản lý cấp cao. Điểm này cần được chú trọng điều chỉnh để phát huy tính chủ động sáng tạo cũng như kỹ năng ra quyết định xử lý vấn đề của các cấp quản lý nói riêng và người lao động nói chung.

Văn hóa - kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo: sự cởi mở thân thiện đồng cảm trong các mối quan hệ, tạo sự tin tưởng đáng tin cậy, xứng đáng là nhà lãnh đạo “Có tâm – Có tâm” (có sức ảnh hưởng tích cực, đủ năng lực truyền tải thông điệp, ý tưởng, kinh nghiệm, lãnh đạo đội nhóm) là tác phong mà đa số các cấp quản lý tại BTM đang hướng tới kết hợp với 5 giá trị cốt lõi tạo nên văn hóa BTM: Chính trực - Trách nhiệm - Hiệu quả - Đội nhóm - Đổi mới. Nó thật sự là nhân tố góp phần tạo nên nguồn cảm hứng, động lực để nhân viên cấp dưới nỗ lực và phấn đấu trong công việc. Một số cá nhân sẵn sàng chia sẻ mặc dù mức lương ở nơi khác cao hơn nhưng họ vẫn quyết định ở lại với BTM vì họ muốn được cùng đồng hành với quản lý của mình cùng những mục tiêu đang hướng tới, họ cho rằng họ sẽ không mất gì cả mà còn được trang bị thêm nhiều kiến thức kinh nghiệm cho tương lai.

2.3.2.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Điều kiện kinh tế xã hội: theo nhận định tình hình kinh tế đang chịu ảnh hưởng của lạm phát, lãi suất tăng, giá xăng dầu, nguyên vật liệu đầu vào biến động mạnh, các thị trường xuất nhập khẩu lớn thu hẹp. Đây là hệ quả của việc

bùng phát dịch covid 19 vào những năm 2019- 2020 và những bất ổn chính trị trên thế giới đang diễn ra. Tình trạng giảm năng lực sản xuất do nhu cầu cung ứng giảm đang diễn ra tại BTM nó làm ảnh hưởng tới nguồn ngân sách dự kiến chi cho các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như các chính sách nhân sự liên quan đến công tác tạo động lực cho người lao động: lương, thưởng, phúc lợi, đào tạo... các hoạt động tập thể khác. Một số doanh nghiệp chọn phương án cắt giảm lao động để đảm bảo hoạt động. Riêng BTM đang hướng tới công tác truyền thông chia sẻ thông tin giai đoạn khó khăn đồng hành cùng người lao động nhằm hạn chế tình trạng thiếu lao động sau khi kinh tế phục hồi. Một số chương trình đào tạo, hoạt động tập thể sẽ hạn chế để dồn kinh phí cho công tác đảm bảo nhu cầu vật chất cơ bản cho người lao động trong thời gian bất ổn.

Doanh nghiệp khác cùng ngành nghề: chuyên sản xuất kinh doanh thực phẩm về dừa, để thuận lợi cho công tác thu mua nguồn nguyên liệu tươi, tiết kiệm chi phí vận chuyển, tận dụng nguồn lao động tại địa phương BTM đặt nhà máy sản xuất tại Bến Tre, vùng có số lượng dừa lớn tại Việt Nam. Ngoài các cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ lẻ tại địa bàn tỉnh Bến Tre còn có một số doanh nghiệp lớn hoạt động sản xuất kinh doanh cùng loại sản phẩm như: Công ty Cổ phần đầu tư dừa Bến Tre (BEINCO), Công ty cổ phần chế biến dừa Á Châu (ACP), Công ty TNHH chế biến dừa Lương Quới, Công ty TNHH Thế Giới Việt. Điều này tạo áp lực lớn cho BTM trong việc thu hút và giữ chân lao động nhất là lao động có kinh nghiệm, chuyên môn nghiệp vụ để tăng khả năng cạnh tranh. Nó đòi hỏi Công ty phải xây dựng chính sách nhân sự hiệu quả đóng vai trò là công cụ tạo động lực lao động và đặt lên vị trí ưu tiên. Đây là nhân tố để BTM quyết định đầu tư khá nhiều về trang thiết bị, công nghệ, dịch vụ chất lượng tốt phục vụ cho công việc của người lao động, luôn đảm bảo sự an toàn cho họ trong quá trình làm việc. Đồng thời công ty luôn tạo ra các sân chơi tinh

thần để tăng sự gắn kết của người lao động với tổ chức: hội thao BTM (định kỳ 1 lần / năm, coffe shop được mở riêng tại VP công ty phục vụ miễn phí nhân viên giờ nghỉ trưa... và các hoạt động khác tùy theo tình hình thực tế.

2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre.

2.4.1. Ưu điểm

Nhìn chung công tác tạo động lực lao động tại BTM có những thành công nhất định thể hiện rõ trong giai đoạn biến chuyển từ 2021 đến thời điểm hiện tại cụ thể như sau:

- Cách tính lương rõ ràng dễ hiểu, đảm bảo chi lương đủ và đúng hạn tạo tâm lý an tâm cho người lao động tập trung hoạt động sản xuất, đảm bảo không bị động trong kế hoạch chi tiêu hàng tháng.

- Các hình thức khen thưởng tài chính đa dạng gắn liền với mục tiêu và 5 giá trị cốt lõi của công ty có tác động khá tốt tới tinh thần sáng tạo, nỗ lực đạt mục tiêu của tổ chức đối với người lao động

- Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc thực hiện theo quy định của pháp luật, BTM xây dựng bổ sung các khoản phúc lợi khác khá đa dạng, điều chỉnh khi cần thiết để phù hợp với nhu cầu ngày càng cao của người lao động sự thay đổi của thị trường có tác dụng khuyến khích tinh thần tương thân tương ái hỗ trợ lẫn nhau, tăng sự gắn kết hợp tác giữa cá nhân người lao động với nhau, với tổ chức.

- Xây dựng đầy đủ nội dung, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc phục vụ công tác đánh giá hiệu quả thực hiện công việc, người lao động có ý thức và trách nhiệm hơn khi xác định được mục tiêu, yêu cầu trách nhiệm đối với công việc của mình và nỗ lực phấn đấu để đạt được, làm cơ sở cho công tác điều chỉnh lương thưởng phù hợp kích thích tinh thần làm việc của người lao động.

- Nhận thức được vai trò của tạo động lực trong việc phát triển chất lượng đội ngũ lao động vừa mang lại lợi ích cho người lao động thông qua các chương trình, chính sách đào tạo bên ngoài, đào tạo nội bộ trang bị cho người lao động kiến thức, kỹ năng phục vụ công việc với hiệu quả cao hơn.

- Sử dụng hiệu quả hình ảnh, phong cách lãnh đạo trong việc khơi gợi động lực lao động, truyền cảm hứng muốn nỗ lực cho nhân viên qua các phương thức giao tiếp, đánh giá, khích lệ và chia sẻ.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Ngoài hiệu quả đạt được của công tác này vẫn chưa như mong đợi và cần được điều chỉnh:

- Doanh nghiệp đã bỏ qua bước cơ bản nhất góp phần quan trọng trong việc xây dựng chính sách, biện pháp tạo động lực lao động: xác định nhu cầu của người lao động.

- Công tác đánh giá hiệu quả triển khai thực hiện các chính sách tạo động lực, lợi ích của nó mang lại chưa được chú trọng. Vì vậy việc điều chỉnh các chính sách cho phù hợp trở nên chậm trễ hoặc không có sự điều chỉnh mới.

- Cách tính lương có quy định cụ thể rõ ràng nhưng chưa thực sự là đòn bẩy tạo động lực cho người lao động, chưa thể hiện tiền lương chi trả gắn liền với kết quả thực hiện công việc.

- Công tác đào tạo, xây dựng lộ trình thăng tiến cho nhân viên chưa được quan tâm đúng mức, các chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào các mục đích ngắn hạn, giải quyết nhu cầu hiện tại, chưa chú trọng việc kết hợp với xác định nhu cầu đào tạo của cá nhân người lao động và tổ chức.

- Công tác đánh giá hiệu quả công việc còn mang tính hình thức chưa thể hiện rõ mục đích ghi nhận thành tích, đánh giá phát hiện tiềm năng làm cơ sở cho việc đánh giá năng lực nhân viên.

- Thái độ hợp tác, tinh thần làm việc sẵn sàng vì mục tiêu chung của tổ chức vẫn còn tồn tại một số thành phần chưa thực hiện tốt là yếu tố góp phần làm chậm tiến độ thực hiện công việc. Vì vậy công tác quản lý lãnh đạo cần chú trọng thêm.

Một số nguyên nhân tồn tại hạn chế:

- Nguồn kinh phí chi cho các chính sách tạo động lực lao động bị ràng buộc bởi kế hoạch ngân sách được xây dựng và duyệt vào cuối năm trước đó, việc phát sinh thêm do chỉnh sửa chính sách, chi hoạt động vượt kế hoạch không được ký duyệt hoặc khó khăn phức tạp làm mất động lực tham mưu tư vấn việc điều chỉnh phù hợp đối với người chuyên trách công việc này.

- Đội ngũ lao động chuyên trách công tác tạo động lực chưa thật sự sâu sắc tìm hiểu sâu về chuyên môn của nghề để có đủ năng lực tham mưu thuyết phục các cấp lãnh đạo.

- Đa số người lao động bị động, chưa dám mạnh dạn yêu cầu quyền lợi và quyền được cung cấp những thông tin cần thiết, đóng góp ý kiến theo quy định của pháp luật lao động để dành lợi ích cho bản thân. Chỉ một số ít người lao động thuộc nhóm quản lý hoặc chuyên viên, nhân viên nghiệp vụ tham gia góp ý. Đây là yếu tố cản trở cơ hội tiếp cận tìm hiểu nhu cầu người lao động thông qua đối thoại trực tiếp.

- Nhóm lao động phụ trách nhiệm vụ đào tạo nội bộ tại công ty còn ít, chưa tương xứng với quy mô của công ty. Họ phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau nên việc đầu tư vào nội dung và thời gian đào tạo không nhiều. Đối tượng được đào tạo không có sự tập trung khi vừa tham gia lớp đào tạo vừa xử lý công việc.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU BẾN TRE

3.1. Định hướng phát triển 2023-2025.

Betrimex phát triển công ty theo định hướng toàn quốc phát triển kinh tế xanh - phát triển bền vững dựa trên các giá trị về Môi trường, Xã hội, Quản trị trong giai đoạn 2023-2025 cụ thể ở các khía cạnh:

Tạo ra giá trị không chỉ cho cổ đông mà còn cho cộng đồng, môi trường và các thành viên trong chuỗi cung ứng.

Tập trung sử dụng tài nguyên và năng lượng bền vững, giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, đảm bảo các quyền lao động và xã hội cho nhân viên và đối tác của mình.

Thực hiện hành trình “Vươn xa trái dừa Việt” kết nối ở rộng thị trường quốc tế với các chuỗi hoạt động giới thiệu sản phẩm khắp năm châu. Liên tục mở rộng cũng như phát triển các dòng sản phẩm tận dụng được chuỗi giá trị của trái dừa, đa dạng hóa sản phẩm về mọi mặt, đặc biệt là các dòng sản phẩm được sản xuất từ trái dừa tươi Organic.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công ty Cổ Phần Xuất nhập khẩu Bến Tre.

Để thực hiện được mục tiêu theo định hướng 2023-2025, BTM nên thực hiện một số giải pháp sau nhằm sở hữu có đội ngũ lao động chất lượng về cả thể chất lẫn tinh thần và tư duy kiến thức về sự thay đổi liên tục của thị trường hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.

Công tác xác định nhu cầu NLĐ được triển khai thông qua những cuộc đối thoại định kỳ trực tiếp với người lao động, các cuộc khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ về tổ chức. Tạo dựng niềm tin, sự hài lòng của người lao động được coi như một bước quan trọng trong kế hoạch quản trị, xây dựng và duy trì đội ngũ nhân lực chất lượng cao góp phần thiết lập môi trường làm việc chuyên nghiệp trong một doanh nghiệp. Mức độ thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của người lao động giúp nhà quản lý xác định được tình trạng chung của doanh nghiệp làm cơ sở phát huy tối đa nguồn nội lực bên trong doanh nghiệp, phấn đấu đạt được các chiến lược phát triển dài hạn mà tổ chức của mình đặt ra.

Chất lượng, năng suất công việc chịu tác động lớn từ sự hài lòng của nhân viên đối với công việc, là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc thái độ mà họ có đối với công việc. NLĐ muốn có được công việc phù hợp với bản thân, nhận được thu nhập tương xứng với sức lực họ bỏ ra. Họ sẽ cảm thấy tự hào, hạnh phúc hơn, yên tâm và tận tâm cống hiến, hết lòng với công việc khi điều kiện làm việc thuận lợi, các nhu cầu hợp lý được thỏa mãn. Ngược lại, nếu những điều này không được đảm bảo họ làm việc với thái độ bất mãn, không hợp tác làm hạn chế khả năng đóng góp, tinh thần sáng tạo dẫn đến tình trạng bỏ việc, hoặc không “hứng thú” với công việc của người lao động xuất hiện với tỷ lệ ngày càng cao ảnh hưởng đến cả tập thể lao động. Một số cá nhân vẫn tiếp tục gắn bó với doanh nghiệp nhưng truyền tải những quan điểm tiêu cực làm ảnh hưởng hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp. BTM cần phân tích, nắm rõ chi tiết và nhận thức được tầm quan trọng của các yếu tố trên để có định hướng xây dựng tiêu chí phù hợp, chương trình đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên.

Tại BTM, số lượng lao động lớn và thường xuyên thay đổi, tuyển mới, thay thế, việc xây dựng quy trình xác định nhu cầu của người lao động qua khảo sát mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên giữ vai trò quan trọng, được thiết kế để đo lường và đánh giá động lực và mức độ gắn kết của NLĐ trong công việc hàng ngày với tổ chức. Và nó cần được thực hiện định kỳ 2 lần/ năm.

BTM cần xác định vai trò của công tác khảo sát:

- Xác định được thứ tự ưu tiên về nhu cầu của NLĐ.
- Nhận thấy được những vấn đề, khó khăn mà NLĐ đang gặp phải cũng như điều thúc đẩy họ trong công việc.
- Xác định được mức độ hài lòng của nhân viên về các chính sách, quy trình vận hành những lo lắng, thất vọng, phản hồi tích cực tiêu cực làm cơ sở cho việc điều chỉnh cách thức vận hành liên quan.
- Giúp doanh nghiệp đánh giá, đo lường được sự phát triển, vị trí của tổ chức khi so sánh với các tiêu chuẩn trong ngành trên cơ sở phân tích dữ liệu thu thập được hàng năm.
- Kết quả khảo sát phản ánh được mức độ hoạt động và gắn kết của từng phòng ban, bộ phận. Từ đó các lãnh đạo có định hướng đi đúng: tập trung vào giải quyết vấn đề nào trước? Phòng ban nào cần được ưu tiên xử lý trước?
- Xây dựng quy trình khảo sát nhu cầu, sự hài lòng và cam kết của người lao động:

Bước 1 : Chuẩn bị và thiết kế bảng khảo sát

Bước 2 : Tiến hành triển khai thực hiện khảo sát

Bước 3 : Phân tích dữ liệu và tổng hợp kết quả

Bước 4 : Lập Kế hoạch hành động

Bước 5 : Giám sát và đánh giá

- Chuẩn bị và thiết kế bảng khảo sát

- + Xác định mục tiêu, đối tượng cần khảo sát

- + Xây dựng bố cục và nội dung bảng khảo sát: thông tin chung (bao gồm: ngắn gọn mục tiêu khảo sát, cách thức thực hiện khảo sát, thông tin cơ bản của nhân viên - nếu có). Số lượng câu hỏi khảo sát, mỗi nội dung câu hỏi dành cho đối tượng nào?

- + Lựa chọn hình thức câu hỏi và câu trả lời: hình thức lựa chọn hay trả lời tự do. Trả lời theo phương thức lựa chọn là hình thức được sử dụng phổ biến hiện nay, trả lời chọn mức đánh giá theo bậc thang Likert.

- Tiến hành triển khai khảo sát

- + Nội dung bảng hỏi được dựa vào việc xác định mục tiêu khảo sát. Yêu cầu câu hỏi đúng trọng tâm, đối tượng để có kết quả chính xác nhất (dựa trên các tiêu chí đánh giá tương ứng với từng chính sách được lựa chọn).

- + Câu hỏi cần ngắn gọn dễ hiểu và có thời gian cân nhắc để có câu trả lời tốt nhất.

- + Thiết kế bảng hỏi cần kết hợp câu hỏi mở và đóng, cho phép NLĐ đưa ra ý kiến, trình bày vấn đề của mình.

- Phân tích dữ liệu và tổng hợp kết quả:

+ Xử lý dữ liệu khảo sát để tìm ra vấn đề cũng như điểm tốt mang ý nghĩa quyết định sự thành công của cuộc khảo sát.

+ Tiến hành sàng lọc, loại bỏ những câu trả lời không hợp lệ, mã hóa dữ liệu thành con số, phân tích dữ liệu, xác định yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của NLĐ, yếu tố nào là động lực thúc đẩy họ làm việc hiệu quả.

+ Thông báo kết quả khảo sát, thể hiện việc tổ chức đã ghi nhận các phản ánh, nguyện vọng của NLĐ, sẵn sàng tiếp thu để cải thiện vì lợi ích cao nhất của họ.

+ Đánh giá mục đích của cuộc khảo sát đạt ở mức độ nào? Liệt kê những ưu điểm, nhược điểm của công ty trong quá trình xây dựng chính sách tạo động lực.

- Lập kế hoạch hành động: căn cứ vào những nhược điểm đưa ra kế hoạch cụ thể để cải thiện như: chi tiết về thời gian, nội dung, phương pháp thực hiện. Công tác sửa đổi, bổ sung nội dung các chính sách cần được thông báo rõ ràng và kịp thời tới nhân viên. Kế hoạch thực hiện cần nhìn theo hướng tổng thể dựa trên chính sách, chiến lược nhân sự để có những thay đổi từ gốc mang tính ngăn chặn nhằm hạn chế tình trạng xử lý đắp vá hiện trạng, giải quyết hậu quả và vấn đề tương tự sẽ lặp lại.

- Giám sát và đánh giá: triển khai hành động áp dụng chính sách quy trình sửa đổi trong khoảng thời gian nhất định, thực hiện khảo sát ngắn để thu thập phản hồi của nhân viên về hiệu quả mang lại của giải pháp mới.

3.2.2. Hoàn thiện công tác tạo động lực qua biện pháp kích thích tài chính.

3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách lương, phụ cấp

Theo kết quả xác định nhu cầu người lao động chính sách lương thưởng phúc lợi có ảnh hưởng nhiều nhất tới việc tạo động lực lao động. Vì vậy BTM cần quan tâm cải thiện các chính sách liên quan qua các biện pháp cụ thể sau:

- Đảm bảo tính công bằng trong công tác chi trả lương, thưởng và đãi ngộ xứng đáng với công sức, sự đóng góp của người lao động.

- Xây dựng bản mô tả công việc phù hợp, đầy đủ, chính xác tương ứng với từng vị trí chức danh công việc, làm một phần cơ sở cho việc trả lương đúng người đúng việc.

- Xây dựng chính sách tiền lương liên kết sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương, điều chỉnh lương theo mức lạm phát. Hoặc xây dựng các chương trình hỗ trợ tài chính người lao động trong giai đoạn khó khăn.

- Xây dựng chính sách trả lương thưởng có tính khuyến khích, thúc đẩy nhân viên; có sự phân biệt rõ về thu nhập giữa các mức: hoàn thành, hoàn thành tốt, hoàn thành xuất sắc. Để thực hiện được điều này cần áp dụng hình thức trả lương gắn liền với hiệu quả công việc, điều chỉnh cách tính lương phù hợp hạn chế tình trạng lệch lương giữa những tháng có 28, 30, 31 ngày (đối với các bộ phận hưởng lương thời gian).

$$TL(t) = TL(cđ) \times K - TL(n) + TL(ot) + TL(bs)$$

$$TL(n) = \frac{TL(cđ)}{N} \times n$$

$TL(t)$: tiền lương (người lao động nhận được/ tháng)

$TL(cđ)$: tiền lương cố định/ tháng (theo hợp đồng)

$K \geq 1$: hệ số hoàn thành công việc (được quy định dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc).

Đánh giá THCV	Hệ số HTCV (K)
Hoàn thành	1.00
Hoàn thành tốt	1.03
Hoàn thành xuất sắc	1.05

TL(*n*): tiền lương ngày nghỉ (ngày nghỉ không hưởng lương)

TL(*ot*): tiền lương ngoài giờ

TL(*bs*): các khoản tài chính bổ sung (các khoản chi phí hỗ trợ xăng xe, điện thoại, chế độ phúc lợi, phụ cấp nếu có).

N: ngày công chuẩn (26 ngày: bao gồm các ngày nghỉ lễ tết theo quy định).

n: số ngày nghỉ không hưởng lương.

- Đào tạo bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cá nhân đảm nhiệm công tác chính sách lương thưởng phúc lợi làm nền tảng cho việc xây dựng chính sách lương hợp lý và tham mưu có hiệu quả cho các lãnh đạo về vai trò của lương thưởng, phúc lợi đối với người lao động

- Quy chế trả lương, thang bảng lương tổ chức truyền thông công khai với người lao động khi có sự điều chỉnh.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng, phúc lợi khác

- Đa dạng các hình thức khen thưởng ngoài chi hiện vật hiện kim như: suất du lịch nước ngoài cho cá nhân, tập thể có thành tích nổi trội, chi toàn phần học phí các khóa đào tạo dài hạn bên ngoài phát huy năng lực kỹ năng của người lao động, tài trợ chi phí du lịch trong nước cho cá nhân lao động và gia đình người lao động.

- Thực hiện các chương trình thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích bức phá tại thời điểm diễn ra sự kiện hay còn được gọi là (“thưởng nóng”).

- Duy trì và phát huy chính sách phúc lợi hiện có, đồng thời cần hiệu chỉnh quy trình thủ tục chi trả chế độ cho phù hợp để người lao động nhận thấy mình được quan tâm nhiều hơn.

- Đề xuất bổ sung trợ cấp gửi trẻ cho nhân viên nam có con dưới 6 tuổi.

- Xây dựng chính sách hỗ trợ chỗ ở cho người lao động dựa trên các tiêu chí nào: vị trí địa lý, nhu cầu chỗ ở, mức lương đã bao gồm chi phí hỗ trợ chưa. Vì chưa rõ ràng minh bạch các tiêu chí này sẽ có sự so sánh thiếu công bằng khi xét duyệt điều kiện được hỗ trợ nơi lưu trú.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tạo động lực qua biện pháp kích thích phi tài chính

3.2.3.1. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

Cần nhìn nhận vấn đề ở nhiều yếu tố khi đánh giá thực hiện công việc: thái độ làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, chuyên môn nghiệp vụ, tư duy sáng tạo và tinh thần hợp tác với đồng nghiệp, đội nhóm.... thiếu một trong các yếu tố trên cũng có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của nhân viên đó. Vì vậy đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI là công cụ không thể thiếu, là thước đo để doanh nghiệp dự báo mức độ hoàn thành, khả năng vượt mục tiêu công việc của nhân viên, doanh nghiệp, là cơ sở để trả lương theo năng lực, hoạch định nguồn nhân lực (lập kế hoạch đào tạo và phát triển, chuyển chuyển, bổ nhiệm, ...).

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại BTM đang áp dụng còn mang tính hình thức, chưa phản ánh được đúng mục đích của việc xây dựng hệ thống đánh giá. Vì vậy công ty cần lưu ý một số điểm sau:

Tổ chức đào tạo huấn luyện các kiến thức cho người tham gia đánh giá, về mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng phỏng vấn đánh giá, phương

pháp đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá để người đánh giá thực hiện tốt trách nhiệm của mình tránh các lỗi thường gặp phải.

Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá cần có sự liên kết với vị trí trách nhiệm của từng bộ phận được thể hiện trên bảng mô tả công việc. Vì vậy điều đầu tiên chúng ta cần có bảng mô tả công việc phù hợp với từng chức danh công việc. Tiến hành phân tích công việc, xây dựng lại các tài liệu của phân tích công việc, nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc và các kỹ năng, năng lực cần có để hoàn thành tốt công việc được giao, hoàn thiện bản hướng dẫn công việc cho từng vị trí công việc, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện, môi trường sản xuất thực tế của công ty.

Đảm bảo tiêu chí SMART và có phương án đo lường nghiệm thu, bao gồm các chỉ tiêu phản ánh được các yêu cầu về mặt số lượng, chất lượng của sự hoàn thành nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc để tránh việc xây dựng các tiêu chí đánh giá trùng lặp nhau cho các vị trí, cấp bậc khác nhau.

Việc đánh giá KPIs cần được thực hiện liên tục, đây là cơ sở để người Quản lý trao đổi mục tiêu và phương pháp làm việc cùng với nhân viên nhằm cải thiện tình hình, xử lý những vấn đề nảy sinh nhanh chóng và đồng thời nâng cao hiệu quả công việc trong thời gian dài. Thực hiện đánh giá theo quy trình sẵn có, chú ý thứ tự thực hiện cơ bản: giai đoạn chuẩn bị; giai đoạn hoạch định; giai đoạn thực hiện thu thập thông tin đánh giá; thực hiện đánh giá. Phân tích kết quả đánh giá KPIs qua từng giai đoạn, tháng, quý ghi nhận sự thay đổi về thành tích, sự cố gắng của nhân viên cũng như phát hiện tiềm năng về năng lực làm cơ sở xây dựng lộ trình thăng tiến và cơ hội đào tạo cho nhân viên.

+ Hàng tháng: trưởng bộ phận thực hiện đánh giá theo biểu mẫu, tổng hợp kết quả, cung cấp thông tin phản hồi, nhận xét kết quả thực tế định hướng phương thức thực hiện trong thời gian tới.

+ Giữa năm: đánh giá năng lực thực hiện công việc, kết quả chuyên môn phụ vụ cho chương trình thăng tiến.

+ Cuối năm: tổng hợp lại kết quả đánh giá để xác định mức thưởng, tái ký hợp đồng, xác định nhu cầu đào tạo, định hướng nghề nghiệp, lộ trình thăng tiến.

Nâng cao công tác truyền thông, đào tạo về mục đích và cách thức thực hiện đánh giá KPIs tới người lao động nhằm hạn chế việc hiểu sai mục đích đánh giá KPIs chỉ phục vụ cho công tác xét lương thưởng cuối năm.

Xác định khung điểm và phân loại kết quả KPIs cần thể hiện sự rõ ràng giữa mức độ không hoàn thành/hoàn thành/ hoàn thành tốt. Bởi với mỗi mức độ hoàn thành KPI, người lao động sẽ được xác định một mức lương thưởng tương ứng.

Triển khai công tác giám sát ở tất cả những chức năng liên quan tới chỉ tiêu đánh giá. Ghi nhận và phân tích dữ liệu, thực hiện việc theo dõi và báo cáo kết quả, phân tích và đưa ra kế hoạch hành động để quản lý ra quyết định điều chỉnh kịp thời.

Triển khai quy trình đánh giá thực hiện công việc theo các bước sau:

Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá :

Phương pháp quản trị theo mục tiêu, đánh giá thực hiện công việc trên cơ sở quản lý công việc theo mục tiêu. Quản lý và nhân viên cấp dưới cùng thiết lập, đánh giá , giám sát tiến độ hoàn thành mục tiêu trong chu kỳ công việc (định kỳ theo quý).

Thiết kế biểu mẫu đánh giá, cần được quy chuẩn thống nhất, nội dung phù hợp tương ứng với từng vị trí, cấp bậc, bộ phận.

+ ***Lựa chọn người đánh giá:*** Quản lý trực tiếp, các đầu mối tương tác công việc ở các bộ phận khác (đánh giá chéo). Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá này, ý kiến của nhà quản lý thường là chủ đạo và có tính quyết

định, các ý kiến của những người còn lại chủ yếu mang tính tham khảo. Ý kiến các bộ phận liên quan chỉ góp phần quyết định kết quả khi thể hiện được qua những trọng số đo lường được.

+ **Xác định chu kỳ đánh giá:** xem xét điều chỉnh theo tình hình thực tế 6 tháng 1 lần (thiết lập mới: tháng 12 hàng năm, điều chỉnh: tháng 7 hàng năm). Tổng kết đánh giá 1 năm 1 lần (tháng 1 hàng năm).

+ **Đào tạo người đánh giá:** người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của việc đánh giá, hiểu rõ được cách đánh giá và tính nhất quán. Tổ chức đào tạo người đánh giá bằng cách kết hợp cung cấp các văn bản hướng dẫn + tổ chức đào tạo (training người đánh giá).

+ **Phỏng vấn đánh giá:** được tiến hành theo hình thức trao đổi 1-1 giữa quản lý và nhân viên.

○ Nhân viên: có trách nhiệm cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua cũng như các tiềm năng trong tương lai của họ và các biện pháp hoàn thiện công việc của họ nếu cần thiết.

○ Quản lý tiến hành phản hồi và ghi nhận nhân viên sau khi đã đánh giá được về quá trình thực hiện công việc của họ: (1) Đề cao những mặt tích cực của thực hiện công việc. (2) Giải thích để người lao động biết đánh giá là để hoàn thiện quá trình thực hiện công việc chứ không nhằm kỷ luật họ. (3) Góp ý, phê bình phải cụ thể, không nói chung chung, mập mờ, định hướng vào công việc, không tập trung khía cạnh nhân cách. (4) Luôn giữ bình tĩnh và không tranh cãi với người lao động. (5) Chỉ ra các công việc người lao động cần thực hiện để hoàn thành công việc. (6) Truyền đạt, khẳng định ý người đánh giá luôn sẵn sàng giúp đỡ để người lao động có thể hoàn thành công việc tốt hơn. (7) Kết thúc phỏng vấn đánh giá bằng việc nhấn mạnh các mặt tích cực trong việc thực hiện công việc của người lao động.

3.2.3.2. Chính sách đào tạo, phát triển và xây dựng lộ trình thăng tiến

Đối với doanh nghiệp, việc lên kế hoạch đào tạo phát triển nghề nghiệp (thăng tiến trong công việc) cho người lao động mang lại nhiều lợi ích nhân viên góp phần tạo nên lực lượng lao động chuyên nghiệp và tài năng, mở rộng tầm ảnh hưởng và vị trí thương hiệu doanh nghiệp trên thị trường. Thu hút đội ngũ lao động xuất sắc, có trình độ kỹ thuật, chất lượng cao hợp tác và làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.

Cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài. Tùy vào đối tượng nhu cầu sẽ khác nhau, ngoài lương thưởng, phúc lợi, họ còn quan tâm đến việc bản thân họ có phát triển tại môi trường này không và quá trình thăng tiến như thế nào.

Vì vậy BTM nên cần cho nhân viên thấy rõ được cơ hội được đào tạo phát triển và thăng tiến, giúp nhân viên hình dung được con đường dẫn tới vị trí công việc cao nhất mà họ có thể đạt được trong tổ chức. Việc sử dụng các giải pháp cần thực hiện đảm bảo các bước cơ bản sau:

Đào tạo phát triển tuân thủ nguyên tắc:

- Xác định được mục tiêu ngắn và dài hạn của doanh nghiệp về nhu cầu, chất lượng nguồn nhân lực, đào tạo phải đi đôi với phát triển
- Dự kiến chi phí đào tạo.
- Xác định đúng đối tượng đào tạo: người được đào tạo phải có nhu cầu đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa đào tạo có thể đáp ứng phục vụ công việc, và có hiệu quả hơn sau đào tạo. Quy định tiêu chí lựa chọn đào tạo rõ ràng đảm bảo cá nhân tham gia khóa đào tạo có đủ khả năng tham gia, tiếp thu và vận dụng nội dung đào tạo vào công việc. Quy định điều kiện ràng buộc sau đào tạo (nếu có).
- Nội dung đào tạo: gắn liền với đặc điểm công việc, yêu cầu công việc đáp ứng mục tiêu của doanh nghiệp cụ thể như: đối với công nhân trực tiếp sản

xuất là kinh nghiệm về nhận biết tỷ lệ thu hồi chính phẩm, phụ phẩm khi quan sát và chọn dưa trái, kỹ thuật sơ chế giảm tỷ lệ phụ phẩm. Đối với nhóm kỹ thuật sản xuất và nghiệp vụ hỗ trợ vận hành là máy móc thiết bị, công nghệ mới, cách thức sử dụng hiệu quả để tăng năng suất, hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó là những nội dung đào tạo về kỹ năng sống, quản lý lãnh đạo....

- Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp với từng nhóm đối tượng đào tạo và nội dung đào tạo. Chú ý công tác lựa chọn đối tượng đào tạo phải là người có đủ kinh nghiệm kiến thức, kỹ năng truyền đạt thông tin.

- Đánh giá kết quả sau đào tạo dựa vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, sự thay đổi hành vi thái độ của người lao động trước và sau đào tạo. Thời gian thu hồi chi phí đào tạo.

Xây dựng lộ trình thăng tiến

Giai đoạn chuẩn bị:

- BTM cần khảo sát thông tin chi tiết về nhu cầu đào tạo, thăng tiến nguyện vọng, khó khăn, động lực và khả năng hiện tại của nhân viên. Nó đóng vai trò là thông tin đầu vào để phân tích và đánh giá các kỹ năng cần được đào tạo và phát triển theo các vị trí công việc khác nhau.

- Tổ chức trao đổi thông tin trực tiếp, lắng nghe và phản hồi có tính góp ý xây dựng với nhân viên sau khảo sát.

- Xác định điểm chung giao nhau giữa nguyện vọng nhân viên và định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

- Giai đoạn xây dựng lộ trình thăng tiến

- Thứ nhất, xây dựng khung lộ trình thăng tiến: minh họa những thay đổi, sự hiện diện của vị trí tiềm năng trong tổ chức. Làm nổi bật cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong thời gian gắn bó tại công ty, là cơ sở của kế hoạch định hướng nghề nghiệp.

- Thứ 2, cụ thể hóa vai trò, chức năng, yêu cầu của mỗi vị trí công việc bằng những mô tả chi tiết về các công việc cụ thể như KPIs, yêu cầu ngoại ngữ, chứng chỉ, thái độ, kỹ năng, kinh nghiệm....

- Thứ 3, xác định các chuẩn mực về hiệu suất, sử dụng nó như một thước đo đánh giá kết quả thực hiện của người lao động.

- Thứ tư, kết hợp hoạt động đào tạo, bồi dưỡng người lao động (đào tạo lãnh đạo, đào tạo chức năng chéo, học hỏi cùng các chuyên gia đầu ngành...) nhằm tạo điều kiện cho nhân viên được bước đi trên đúng lộ trình sự nghiệp.

Xây dựng lộ trình thăng tiến kết hợp công tác đào tạo phát triển của công ty trên cơ sở thỏa mãn được một phần nhu cầu của người lao động, khi người lao động cảm thấy được thỏa mãn trong công việc thì họ sẽ có động lực lao động cao, gắn bó phục vụ cho chiến lược lâu dài của công ty.

Thông qua công tác xây dựng lộ trình thăng tiến xác định được tiêu chuẩn và đối tượng đào tạo, hạn chế được việc đào tạo chỉ tập trung vào đối tượng quản lý. Nội dung đào tạo, đối tượng đào tạo cần được mở rộng phạm vi ra thị trường, đối tượng bên ngoài công ty (mở rộng các chương trình tìm kiếm ứng viên tiềm năng tại các trường đại học đầu tư đào tạo và thỏa thuận cam kết sau đào tạo).

Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo (thuê ngoài): Quản trị tinh gọn cho đối tượng từ Trưởng bộ phận trở lên song song việc đảm họ phải là người truyền đạt lại kiến thức tích lũy cho nhân viên cấp dưới để cùng đồng thực hiện mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp từ công tác quản trị, tương tác xử lý công việc đến cả việc xây dựng, sửa đổi quy trình sao cho hợp lý và hiệu quả

Tổ chức đánh giá năng lực ngoại ngữ cho toàn bộ nhân viên công ty (thuê ngoài), kết quả đánh giá làm cơ sở cho việc đầu tư cho việc đầu tư kiến thức ngoại ngữ cho nhân viên cũng như giúp nhân viên nhận thức được việc

sử dụng ngoại ngữ (Tiếng Anh) là điều cần thiết trong giai đoạn hiện tại và tương lai để có kế hoạch tự trang bị.

3.2.3.3. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp và giao tiếp hiệu quả với nhân viên.

Muốn thành công trong quản trị nhân lực, phát triển chất lượng đội ngũ kế thừa, tạo động lực cho nhân viên, nhà quản lý tại BTM cần áp dụng các phương thức quản lý phù hợp theo từng đối tượng, và thời điểm quản lý dựa trên những nền tảng cơ bản về tạo động lực.

Giao việc phù hợp và phân quyền cho nhân viên, kiểm tra đánh giá các công việc được giao. Thực hiện kiểm tra giám sát liên tục trong giai đoạn nhân viên mới tiếp nhận công việc, kịp thời phát hiện sai sót và hỗ trợ giải quyết. Mức độ kiểm tra sẽ giảm dần theo khả năng nhân viên nhằm mục đích:

- Lãnh đạo có nhiều thời gian hơn để tập trung xử lý những công việc quan trọng mang tính chiến lược hơn là đi xử lý vụ việc phát sinh hàng ngày.
- Cấp dưới chủ động hơn trong công việc, không phải thường xuyên xin ý kiến giải quyết của cấp trên, rút ngắn thời gian xử lý vấn đề. Tạo điều kiện cho nhân viên được học hỏi, tích lũy kinh nghiệm, phát huy tính sáng tạo, cải thiện kỹ năng ra quyết định khi giải quyết các công việc của họ. Họ cảm thấy được tôn trọng, có ích và có trách nhiệm công việc hơn.

Khuyến khích, động viên nhân viên, phân tích vấn đề chỉ rõ ưu điểm nhược điểm tránh tình trạng chỉ biết phê bình, chỉ trích thường xuyên tạo tâm lý sợ sai ở người lao động, làm mất động lực làm việc và tự tin khi trao đổi xử lý công việc.

Người lãnh đạo cần thể hiện tôn trọng sự khác biệt cá nhân, đối xử công bằng với tất cả nhân viên cho dù họ khác nhau về độ tuổi, giới tính, văn hóa và trình độ. Đồng cảm với nhân viên bằng cách quan tâm đến những lo lắng và quan đến lợi ích trong công việc của họ.

Cung cấp đầy đủ thông tin về công việc cho cấp dưới: nội dung và phạm vi công việc, kết quả và thời gian cần đạt được, quyền hạn tương tác, phạm vi quyết định.

Hỗ trợ nhân viên tạo dựng các mối quan hệ tốt trong công việc với các bộ phận, phòng ban khác để công việc được xử lý nhanh hơn.

Lãnh đạo cần thích ứng với sự thay đổi, cập nhật xu hướng mới tìm kiếm các cơ hội, luôn đưa ra những ý tưởng mới lạ để giải quyết vấn đề, đưa ra các giải pháp cho vấn đề, từ đó lựa chọn hướng đi tốt nhất cho nhân viên.

Sẵn lòng lắng nghe đóng góp và thử nghiệm ý tưởng mới; coi trọng những sáng kiến của nhân viên không chỉ lắng nghe mà cần có sự phản hồi chia sẻ thông tin bởi. Nhận thức được tầm quan trọng của mình trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực, dành thời gian và nguồn lực phù hợp đầu tư cho hoạt động này.

Truyền đạt, yêu cầu kỹ năng phối hợp các nguồn lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức cho nhân viên. Đặt ra những tình huống giả định, hoặc hỗ trợ nhân viên tham gia chính thức vào việc kết hợp con người và các nguồn lực khác trong doanh nghiệp hợp lý nhằm đạt hiệu quả cao nhất, duy trì và phát huy những ưu điểm qua các giai đoạn thử thách.

Tăng cường sự hiểu biết, nắm được nội dung, nguyên tắc của hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên trong quản trị nguồn nhân lực thông qua các khóa đào tạo kỹ năng, hoạt động giao lưu chia sẻ về nghiệp vụ quản lý nhân sự. Hiểu rõ nguyên tắc quan trọng trong việc tạo động lực lao động; sử dụng có hiệu quả các công cụ, phương pháp tạo động lực.

Khuyến khích nhân viên đồng hành với các giải pháp sáng tạo; công nhận và khen thưởng những người có sáng kiến hoặc hành động đột phá; sáng kiến thay đổi. Giúp người lao động hiểu rằng tầm quan trọng của sự thay đổi vào lúc này là cần thiết. Song song đó làm bật những ảnh hưởng tích cực của nó đến lợi ích, nhu cầu của họ trong tương lai.

KẾT LUẬN

Tóm lại, nhằm tăng hiệu quả lao động, hiệu suất công việc, BTM cần chú trọng các chính sách giúp tạo động lực cho nhân viên, khuyến khích nhân viên làm việc hết mình vì mục tiêu chung khi các điều kiện khác không đổi. Các phương thức tạo động lực cho nhân viên, giao tiếp giữa doanh nghiệp và người lao động cần được xây dựng một cách hợp lý, hiệu quả dựa trên các yếu tố: chính sách lương thưởng, đãi ngộ; môi trường làm việc; phong cách quản lý; cơ hội đào tạo và phát triển. Tất cả những tiêu chí của yếu tố liên quan đều phải được xác định dựa trên công tác xác định nhu cầu của người lao động. Tùy theo tình hình thực tế, đối tượng, nhu cầu doanh nghiệp có thể đưa ra các giải pháp tạo động lực phù hợp.

Giữ cho nhân viên có động lực để nỗ lực làm việc là chìa khóa thành công của doanh nghiệp nói chung và BTM nói riêng. Sự tồn tại và phát triển của công ty phụ thuộc rất lớn sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ những thành viên trong đại gia đình nhà BTM. Sự sáng tạo, và khả năng thích ứng của đội ngũ lao động chất lượng cao luôn được nuôi dưỡng và phát triển qua những phương thức tạo động lực phù hợp. Nó là yếu tố quyết định sự tồn tại, sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời đại mới. Bên cạnh ưu điểm sẵn có vẫn tồn tại một số điểm hạn chế trong việc triển khai thực hiện công tác này làm cơ sở cho tác giả đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại BTM.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt:

1. Áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp tại tập đoàn SENTEC Việt Nam, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-bia-nuoc-giai-khat-sai-gon-tay-do-76780.htm>.
2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Bia - Nước giải khát Sài Gòn - Tây Đô, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-bia-nuoc-giai-khat-sai-gon-tay-do-76780.htm>.
3. Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995), Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
4. Động lực: Yếu tố tâm lý hướng dẫn hành vi, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://vi.reoveme.com/djong-luc-yeu-to-tam-ly-huong-dan-hanh-vi/>.
5. Trần Kim Dung (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê.
6. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, Tạp chí Phát triển kinh tế, số 244.
7. Lê Thanh Hà (2008), Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Lê Thanh Hà (2011), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động xã hội.
9. Hoàng Văn Hải (2012), Tinh thần Doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

10. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong Doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
11. Đình Phúc và Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Tài Chính, Hà Nội.
12. *Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh, tỉnh Quảng Trị*, truy xuất từ trang web trực tuyến: *Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh, tỉnh Quảng Trị* (tapchicongthuong.vn).
13. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
15. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. *Tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam*, truy xuất trực tuyến từ website: http://www.uls.edu.vn/uploads/file/Nam2022/LuanVanTNThacSi_2022/40_Lv_%20Ho%C3%A0ng%20Th%E1%BB%8B%20V%C3%A2n%20H%E1%BA%B1ng.pdf.
17. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.

Tiếng Anh:

1. *Adams' Equity Theory of Motivation*, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>.
2. Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th ed.).
3. Maslow, A.H.(1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.
4. Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York: Wiley.
5. Herzberg. (1968). *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 46(1),53-62.
6. Higgins, J.M.(1994), *The management challenge*, 2nd ed. New York: Macmillan.
7. Edgar H.Schein (2004), *Organizational Culture and Leadership* 3rd ed, Jossey-Bass.
8. Edgar H.Schein (2012), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
9. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002), *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, American Psychologist, 57(9), 705-717.
10. Dave Lavinsky, *Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả*, Fast Company.
11. Recardo, R., & Jolly, J, (1997), *Organizational Culture and Teams* S.A.M, Advance Management Journal
12. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01
PHIẾU KHẢO SÁT: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

I. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào anh/chị! Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động tại BTM**”. Anh/Chị vui lòng dành thời gian để trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách khoanh tròn vào ô thích hợp, mỗi câu hỏi chỉ chọn một phương án trả lời duy nhất. Ý kiến Anh/Chị đều đóng góp vào sự thành công của nghiên cứu này và hoàn toàn được giữ bí mật tuyệt đối.

Liên hệ hỗ trợ: Trương Thị Ngân

Điện thoại: 0937 751 088

Email: truongngan2204@gmail.com

II. PHẦN KHẢO SÁT

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu sau đây bằng cách khoanh tròn vào điểm số tương ứng với thang đo như sau:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

I. Điều kiện làm việc		Mức độ đồng ý				
1	Tôi cảm nhận môi trường làm việc an toàn, thoải mái (nhiệt độ, ánh sáng, âm thanh phù hợp...)	1	2	3	4	5
2	Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho	1	2	3	4	5

	công việc					
3	Thời gian làm việc của tôi là hợp lý	1	2	3	4	5
4	Công ty luôn kịp thời thông báo cho tôi về sự thay đổi môi trường làm việc có ảnh hưởng đến tôi	1	2	3	4	5
II. Lương, thưởng		Mức độ đồng ý				
1	Tiền lương được trả đúng thời gian như đã cam kết.	1	2	3	4	5
2	Tôi được trả lương tương xứng với kết quả làm việc.	1	2	3	4	5
3	Tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống của tôi.	1	2	3	4	5
4	Công ty trả lương công bằng giữa các nhân viên.	1	2	3	4	5
5	Tiền lương trả đúng theo vị trí, trách nhiệm và độ phức tạp công việc.	1	2	3	4	5
6	Mức tăng lương định kỳ hợp lý đáp ứng được kỳ vọng của người lao động.	1	2	3	4	5
7	Mức lương điều chỉnh phù hợp với vị trí công việc mới.	1	2	3	4	5
8	Công ty có công khai thang bảng lương hay không? bạn có biết thang bảng lương ở lần điều chỉnh gần nhất không?	1	2	3	4	5
9	Các khoản thưởng, phúc lợi đảm bảo hợp lý	1	2	3	4	5
10	Tôi được khen thưởng kịp thời khi hoàn thành tốt công việc.	1	2	3	4	5
11	Việc xét thưởng công bằng qua trách nhiệm với công việc.	1	2	3	4	5
12	Hàng năm tôi luôn nhận được lương tháng 13 tính từ thời điểm làm việc tại BTM.	1	2	3	4	5
13	Tôi tự tin mình chắc chắn nhận được thưởng hiệu quả	1	2	3	4	5

	công việc cuối năm.					
14	Tôi sẽ nỗ lực và gắn bó để nhận được thưởng thâm niên mốc 5-10-15...năm.	1	2	3	4	5
15	Các khoản phúc lợi tại BTM nhiều hơn, đa dạng hơn so với những công ty mà bạn từng làm	1	2	3	4	5
III. Bản thân công việc		Mức độ đồng ý				
1	Công việc hiện tại phù hợp với năng lực và chuyên môn của tôi	1	2	3	4	5
2	Tôi cảm thấy công việc hiện tại thú vị	1	2	3	4	5
3	Khối lượng công việc được giao là chấp nhận được	1	2	3	4	5
4	Tôi được giao nhiều công việc thách thức	1	2	3	4	5
5	Tôi được tự chủ trong công việc	1	2	3	4	5
6	Công việc của tôi có tầm quan trọng và vai trò nhất định trong công ty	1	2	3	4	5
7	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	1	2	3	4	5
8	Nếu có cơ hội, bạn có ứng cử lại vào vị trí hiện tại không	1	2	3	4	5
9	Bạn có được tiếp cận đầy đủ công cụ cần thiết để hoàn thành công việc của mình không? Hoặc cần thêm nguồn lực nào để thuận tiện hơn trong công việc?					
IV. Đào tạo – thăng tiến		Mức độ đồng ý				
1	Tôi được trang bị, huấn luyện tốt các kiến thức và kỹ năng cần thiết khi thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
2	Đối tượng được cử đi đào tạo phù hợp. Nội dung đào tạo bù đắp được kiến thức còn thiếu của	1	2	3	4	5

	NLĐ					
3	Thời gian đào tạo được sắp xếp hợp lý- người lao động chuyên tâm tham gia lớp học	1	2	3	4	5
4	Tôi hiểu rõ về chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên của công ty.	1	2	3	4	5
5	Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty	1	2	3	4	5
6	Cơ hội thăng tiến là công bằng cho các nhân viên cùng vị trí	1	2	3	4	5
V. Quan hệ với cấp trên		Mức độ đồng ý				
1	Lãnh đạo trực tiếp của tôi tôn trọng và tin cậy nhân viên trong công việc	1	2	3	4	5
2	Tôi thường nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết.	1	2	3	4	5
3	Lãnh đạo thường quan tâm đến ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định.	1	2	3	4	5
4	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận.	1	2	3	4	5
5	Lãnh đạo luôn thể hiện các giá trị, nguyên tắc lãnh đạo một cách rõ ràng	1	2	3	4	5
6	Tôi được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	1	2	3	4	5
VI. Quan hệ với đồng nghiệp		Mức độ đồng ý				
1	Tôi luôn được đồng nghiệp đối xử thân thiện	1	2	3	4	5
2	Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng có của tôi	1	2	3	4	5
3	Đồng nghiệp và tôi thường giúp đỡ lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm	1	2	3	4	5
4	Tôi và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	1	2	3	4	5

5	Đồng nghiệp của tôi tận tâm với công việc	1	2	3	4	5
VII. Thương hiệu công ty		Mức độ đồng ý				
1	Tôi tự hào về thương hiệu công ty tôi làm việc	1	2	3	4	5
2	Tôi tin tưởng vào tương lai phát triển của công ty	1	2	3	4	5
3	Tôi đánh giá cao sản phẩm, dịch vụ của công ty	1	2	3	4	5
4	Tôi tự hào là là cán bộ công nhân viên của công ty	1	2	3	4	5
VIII. Văn hóa Công ty		Mức độ đồng ý				
1	Tôi tự hào và yêu thích văn hóa Công ty	1	2	3	4	5
2	Tôi cho rằng văn hóa Công ty là phù hợp	1	2	3	4	5
3	Tôi cho rằng văn hóa công ty không mâu thuẫn với văn hóa truyền thống dân tộc tôi	1	2	3	4	5
4	Tồn tại sự đa văn hóa trong công ty không làm ảnh hưởng tới giao tiếp và thực hiện công việc của tôi	1	2	3	4	5
IX. Đánh giá thực hiện công việc		Mức độ đồng ý				
1	Tôi được đọc và ký xác nhận bảng mô tả công việc.	1	2	3	4	5
2	Tôi được thảo luận cùng xây dựng bảng đánh giá KPIs	1	2	3	4	5
3	Nội dung bảng đánh giá KPIs cá nhân phù hợp với khả năng, khối lượng công việc.	1	2	3	4	5
4	Kết quả, phân loại đánh giá KPIs thực tế, công bằng	1	2	3	4	5
5	Việc xây dựng bảng đánh giá KPIs là quan trọng, giúp bản thân cố gắng hơn trong công việc.	1	2	3	4	5
6	Quản lý trực tiếp trao đổi, thông báo về kết quả KPIs hàng tháng, quý.	1	2	3	4	5

7	Mục đích chính của việc đánh giá thành tích KPIs là gì?					
	X. Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực lao động	Mức độ đồng ý				
1	Tôi luôn sẵn sàng làm thêm giờ và chủ động tham gia giải quyết các vấn đề phát sinh ngoài giờ để đảm bảo tiến độ công việc. Đề cao tính trung thực, tinh thần hợp tác và trách nhiệm cao trong công việc.	1	2	3	4	5
2	Tôi luôn chủ động tìm giải pháp tối ưu nhất để thực hiện công việc, tích cực tham gia các hoạt động cải tiến quy trình, kỹ thuật công nghệ nâng cao hiệu quả.	1	2	3	4	5
3	Tôi hài lòng với công việc hiện tại và cam kết không chuyển công ty khác có mức thu nhập cao hơn.	1	2	3	4	5

III. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA ĐÁP VIÊN

Anh chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau: (Anh/chị khoanh tròn vào ô trả lời tương ứng)

Câu 1: Tôi là...

1. Nam 2. Nữ

Câu 2: Tôi...

1. Dưới 25 tuổi 2. Từ 25 đến dưới 35 tuổi
3. Từ 35 đến dưới 45 tuổi 4. Từ 45 tuổi trở lên

Câu 3: Hiện tại, tôi đang là...

1. Quản lý cấp cao 2. Quản lý cấp trung
3. Chuyên viên/ Nhân viên nghiệp vụ 4. Công nhân

PHỤ LỤC 02

PHIẾU KHẢO SÁT: XÁC ĐỊNH NHU CẦU NGƯỜI LAO ĐỘNG

I. PHẦN GIỚI THIỆU

Với mục đích khảo sát về nhu cầu lao động, rất mong anh (chị) cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây. Thông tin chỉ sử dụng để khảo sát, không sử dụng vào việc khác. Thông tin đóng góp của anh chị vào hoàn toàn được giữ bí mật tuyệt đối.

Nếu có thắc mắc gì, anh/chị vui lòng liên hệ:

Trương Thị Ngân Điện thoại: 0937 751 088

Email: truongngan2204@gmail.com

II. PHẦN KHẢO SÁT

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu sau đây bằng cách đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào phương án thích hợp: 5 là quan trọng nhất 1 là ít quan trọng nhất).

STT	Tiêu chí	1	2	3	4	5
1	Tiền lương					
2	Thuởng và Phúc lợi					
3	Được đối xử công bằng					
4	Phong cách lãnh đạo/ quản lý					
5	Phân công công việc hợp lý					
6	Môi trường làm việc					
7	Được công nhận thành tích					
8	Cơ hội đào tạo và phát triển					
9	Tự chủ trong công việc					
10	Thái độ hợp tác của đồng nghiệp					

III. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA ĐÁP VIÊN

Anh chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau: (Anh/chị khoanh tròn vào ô trả lời tương ứng).

Câu 1: Tôi là

1. Nam

2. Nữ

Câu 2: Tôi

1. Dưới 25 tuổi

2. Từ 25 đến dưới 35 tuổi

3. Từ 35 đến dưới 45 tuổi

4. Từ 45 tuổi trở lên

Câu 3: Hiện tại, tôi đang là

1. Quản lý cấp cao

2. Quản lý cấp trung

3. Chuyên viên/ nhân viên nghiệp vụ

4. Công nhân

PHỤ LỤC 03

KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ

BETRIMEX

**KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG
VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ CÔNG TY**

Những phản hồi và chia sẻ của Anh/Chị chính là động lực giúp chúng tôi hiểu thêm về kỳ vọng cũng như cách cải tiến chất lượng dịch vụ nhân sự.

Anh/Chị chỉ cần khoảng 10 phút để có thể hoàn thành 55 câu hỏi của bảng khảo sát này. Chúng tôi rất trân trọng sự đóng góp của Anh/Chị. Xin chân thành cảm ơn!

THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ tên: Nguyễn Minh Tuấn

2. Mã số nhân viên: 4001023

3. Phòng ban:

Quản lý dự án	☐ HĐQT & Ban TGD	Kinh doanh TTQT	☐ Phòng Kinh doanh quốc tế Industrial
	☐ Phòng Công nghệ	Nhân sự	☐ Phòng Kinh doanh quốc tế OBL
	☐ Phòng Kỹ thuật Xây dựng		☐ Phòng Phát triển năng lực tổ chức
	☐ Phòng M&E		☐ Phòng Hoạch định nguồn nhân lực và Thu hút nhân tài
Nông nghiệp	☐ Phòng Phát triển nguyên liệu	Tài chính	☐ Phòng Chính sách & Phúc lợi
	☐ Phòng Thu mua nguyên liệu		☐ Phòng Đối tác Chiến lược nhân sự
Sản xuất	☐ Sản xuất Nhà máy Mỏ Cày	Hành chính quản trị	☐ Phòng Hoạch định tài chính và phân tích
	☒ Sản xuất Nhà máy Thành Thành Công		☐ Phòng Kế toán tài chính
	☐ Phòng Kỹ thuật		☐ Phòng Nguồn vốn
	☐ Trung tâm sơ chế	☐ Phòng Hành chính	
	☐ Phòng An toàn - Sức khỏe - Môi trường	☐ Tổ trợ lý - Thư ký HĐQT & Ban TGD	
Chuỗi cung ứng	☐ Phòng Dự báo nhu cầu		☐ Phòng Marketing
	☐ Phòng Kế hoạch cung ứng		☐ Phòng Phát triển sản phẩm
	☐ Phòng Chuyển đổi Chuỗi cung ứng		☐ Phòng Quản trị Rủi ro Quy trình & Tuân thủ
	☐ Phòng Quản lý kho		☐ Phòng Pháp chế
	☐ Phòng Xuất nhập khẩu và Quản lý nguồn cung ứng		☐ Phòng Mua hàng
Quản lý chất lượng	☐ Phòng Kiểm soát chất lượng		
	☐ Phòng Đảm bảo chất lượng thành phẩm		
	☐ Phòng Hệ thống chất lượng		

ĐÁNH GIÁ CHUNG

* Vui lòng chọn những nội dung giống/gần giống nhất với ý kiến của Anh/Chị (có thể chọn nhiều nội dung).

4. Vai trò của phòng Nhân sự là:

- ☐ Một đối tác chiến lược kinh doanh
- ☐ Một chuyên gia trong vận hành, giải quyết sự vụ
- ☒ Một "người hỗ trợ, chăm lo tốt nhất" cho nhân viên
- ☐ Một nhân tố thúc đẩy sự thay đổi

5. Phòng Nhân sự giúp công ty:

- ☒ Hoàn thành các mục tiêu của tổ chức
- ☐ Nâng cao hiệu quả vận hành
- ☒ Chăm sóc nhu cầu cá nhân của nhân viên
- ☐ Thích ứng với sự thay đổi

KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ CÔNG TY

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 1

* Vui lòng chọn 1 mức điểm trong khoảng từ 0-10, tương ứng với mức đánh giá từ "Hoàn toàn Không đồng ý" đến "Hoàn toàn Đồng ý" cho mỗi câu trả lời của Anh/Chị.

6. Tôi luôn được nhân sự cung cấp thông tin chính xác và rõ ràng.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10 Hoàn toàn đồng ý
7. Tôi được cập nhật các thông tin thay đổi nhân sự có liên quan trong công ty (nhân sự mới, thăng tiến, chuyển chuyển, nghỉ việc...)
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
8. Tôi biết và được cập nhật các thay đổi liên quan đến quy trình, thủ tục nhân sự.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
9. Tôi nhận được các thông tin từ nhân sự kịp thời.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
10. Phong cách giao tiếp của nhân sự chuyên nghiệp.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
11. Thông tin/thông điệp nhân sự được truyền đạt thu hút và chuyên nghiệp.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 2

12. Những vấn đề của tôi luôn được nhân sự hỗ trợ và giải quyết triệt để và hiệu quả.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
13. Tôi tin tưởng vào những tư vấn, hướng dẫn từ nhân sự.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
14. Phản hồi của nhân viên luôn được ghi nhận và có điều chỉnh phù hợp.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
15. Những thắc mắc của tôi luôn được nhân sự phản hồi và hỗ trợ kịp thời.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
16. Những vấn đề của tôi luôn được tiếp nhận và hỗ trợ giải quyết một cách tận tâm.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 3

17. Công ty chủ động tuyển dụng người tài.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý
18. Cơ cấu tổ chức trong công ty rõ ràng và hiệu quả.
 Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

KHAO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ CÔNG TY

19. Công ty phân công đúng người vào đúng bộ phận.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

20. Có đủ nhân viên làm việc trong nhóm của tôi.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

21. Tôi hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của các phòng ban.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

22. Tôi hiểu rõ mô tả công việc của vị trí đang đảm nhiệm.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

23. Tôi biết các bên liên quan sẽ phối hợp trong công việc với vị trí đang đảm nhiệm.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

24. Công việc hiện tại phù hợp với khả năng và định hướng phát triển cá nhân.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

25. Phòng của tôi luôn được cung cấp nhân sự kịp thời.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

26. Nhân sự cung cấp nhân sự mới chất lượng/có năng lực phù hợp với vị trí.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

27. Tôi được cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và sát với thực tế công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 4

28. Tôi biết và hiểu các chính sách hiện tại của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

29. Tôi được cung cấp thông tin kịp thời và đầy đủ về các thay đổi trong chính sách và phúc lợi.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

30. Tôi được thông tin kịp thời về những thay đổi liên quan về người, quy trình, thủ tục ảnh hưởng đến công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

31. Tôi hiểu rõ quy trình làm việc và phối hợp công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

32. Tôi luôn được nhận lương chính xác và đúng hạn.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☒ 10 Hoàn toàn đồng ý

33. Tôi tự tin về mức độ bảo mật thông tin lương, thưởng và phúc lợi cá nhân.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý



KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ CÔNG TY

34. Lương, thưởng và phúc lợi phản ánh chính xác kết quả công việc, năng lực của tôi.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

35. Tôi biết về tiêu chuẩn thăng tiến của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 5

36. Tôi hiểu rõ các cấp bậc hiện tại trong công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

37. Tôi hiểu rõ các chức danh hiện tại trong công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

38. Tôi biết cách sử dụng phần mềm HRM (đăng ký phép, chấm công,...) của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

39. Phần mềm HRM (đăng ký phép, chấm công,...) có đầy đủ chức năng mà tôi mong đợi.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 6

40. Tôi có lộ trình phát triển nghề nghiệp tại Betrimex.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

41. Tôi biết các yêu cầu về mặt năng lực cần thiết cho vị trí hiện tại và vị trí thăng tiến tiếp theo.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

42. Tôi được cung cấp các khóa đào tạo nội bộ chất lượng để phục vụ yêu cầu công việc hiện tại.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

43. Tôi được cung cấp các khóa đào tạo bên ngoài chất lượng nhằm nâng cao năng lực.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☒ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

44. Tôi đang duy trì việc tự học để phát triển bản thân và phục vụ yêu cầu công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 7

45. Hệ thống đánh giá thành tích rõ ràng, chính xác.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

46. Tôi được giao KPIs và kế hoạch thực hiện công việc rõ ràng.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

47. KPIs được thiết lập phù hợp với thực tế công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NHÂN SỰ CÔNG TY

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 8

48. Tôi hiểu tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

49. Tôi được hướng dẫn và giải thích về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

50. Tôi được tham gia các hoạt động/chương trình để hiểu rõ hơn và nhắc nhở về giá trị cốt lõi của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☒ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

51. Tôi hào hứng tham gia các hoạt động/chương trình về giá trị cốt lõi của công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

52. Các hoạt động/chương trình về giá trị cốt lõi của công ty hấp dẫn và mang lại giá trị.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT – PHẦN 9

53. Tôi biết cách thức để gửi các ý kiến/kiến nghị/ khiếu nại đến công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

54. Tôi thoải mái chia sẻ ý kiến/kiến nghị/ khiếu nại đến công ty.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☒ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

55. Tôi được hướng dẫn và hỗ trợ giải quyết các tranh chấp/ khiếu nại phát sinh trong công việc.

Hoàn toàn KHÔNG đồng ý ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☒ 8 ☐ 9 ☐ 10 Hoàn toàn đồng ý

ĐÁNH GIÁ/GÓP Ý BỔ SUNG

56. Vui lòng liệt kê các ý kiến đánh giá/góp ý bổ sung của bạn cho các công việc/ hoạt động của phòng Nhân sự.

PHỤ LỤC 04
KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ
TIỀN LƯƠNG

TT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Tiền lương được trả đúng thời gian như đã cam kết.	-	-	-	57	43
2	Tôi được trả lương tương xứng với kết quả làm việc.	14	19	48	16	3
3	Tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống của tôi.	-	14	51	23	11
4	Công ty trả lương công bằng giữa các nhân viên.	14	23	29	17	17
5	Tiền lương trả đúng theo vị trí, trách nhiệm và độ phức tạp công việc.	10	19	29	34	8
6	Mức tăng lương định kỳ hợp lý đáp ứng được kỳ vọng của người lao động.	26	19	14	29	12

TT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
7	Mức lương điều chỉnh phù hợp với vị trí công việc mới.	9	3	28	51	9
8	Công ty có công khai thang bảng lương hay không? bạn có biết thang bảng lương ở lần điều chỉnh gần nhất không?	26	11	44	17	2

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

PHỤ LỤC 05
ĐỊNH MỨC CHI PHÚC LỢI

Stt	Loại chế độ phúc lợi	Đối tượng áp dụng	ĐVT	Định mức
1	Cơm trưa	Toàn bộ nhân viên	Đồng/ngày	50.000
			Đồng/ngày	40.000
			Đồng/ngày	30.000
2	Xăng xe	Quản lý cấp cao và nhân viên trực tiếp sản xuất.	Đồng/tháng	40.000.000
			Đồng/tháng	30.000.000
			Đồng/tháng	300.000
3	Chuyên cần	NV ký HĐLĐ, HĐ thử việc, thời vụ được đề xuất thuộc Khối Chuỗi Sản xuất & Cung ứng	Đồng/tháng	400.000
				300.000
			Đồng/tháng	200.000
4	Điện thoại	SIM Công ty theo định mức từng vị trí, theo nhu cầu thực tế và được Cấp thẩm quyền phê duyệt	Đồng/ tháng	1.500.000
				500.000
				300.000
5	Bồi dưỡng hiện vật	NV làm việc trong môi trường có yếu tố nguy hiểm, có hại theo quy định của Luật An toàn lao động	Đồng/ngày	10.000

Stt	Loại chế độ phúc lợi	Đối tượng áp dụng	ĐVT	Định mức
6	Bảo hiểm sức khỏe	NV đã ký HĐLĐ XĐTH từ 12 tháng trở lên, HĐLĐ không XĐTH.	Gói/năm	10.000.000
			Gói/năm	4.000.000
			Gói/năm	2.800.000
7	Bảo hiểm con người 24/24	NV ngoại trừ nhân sự đang thử việc	Gói/năm	Theo biểu phí thỏa thuận với nhà cung cấp BHCN, giới hạn trách nhiệm tối đa: 20 triệu đồng / người / vụ.
8	Khám sức khỏe định kỳ		Gói/năm	Nam:1.000.000 0
			Gói/năm	Nữ:1.500.000
9	Sinh nhật	- NV đã ký HĐLĐ XĐTH từ 12 tháng trở lên, HĐLĐ không XĐTH.	Đồng/năm	1.500.000
				1.000.000
				500.000
				300.000
				200.000
10	Kết hôn	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại BTM	Đồng/lần	2.000.000
				1.000.000
11	Sinh con	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại	Đồng/con	1.000.000

Stt	Loại chế độ phúc lợi	Đối tượng áp dụng	DVT	Định mức
		BTM		
12	Trợ cấp giữ trẻ (NV nữ có con dưới 6 tuổi)	- NV đã ký HĐ thời vụ/ HĐLĐ XDTH từ 12 tháng trở lên, HĐLĐ không xác định thời hạn	Đồng/con/tháng	300.000
13	Tết cổ truyền & chúc mừng khác (8/3, 20/10, 01/6, Trung thu).	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại BTM	Phần quà / dịp / NV	400.000
14	NV ốm đau	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại BTM	Đồng/lần	-Điều trị ngoại trú từ 5 ngày: 300.000. - Điều trị nội trú từ 3 ngày: 500.000.
15	NV có người thân qua đời	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại BTM (Nhân viên)	Đồng/lần	Hoa/lễ vật + 2.000.000
16	NV qua đời	Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại BTM (Quản lý)	Đồng/NV	Hoa/lễ vật + 5.000.000
17	Teambuilding/Nghỉ dưỡng	NV đã ký HĐLĐ XDTH từ 12 tháng trở lên, HĐLĐ		Theo thực tế
	Nghỉ mát định kỳ			Theo kế hoạch

Stt	Loại chế độ phúc lợi	Đối tượng áp dụng	ĐVT	Định mức
		không xác định thời hạn		kinh doanh hàng năm.
18	Tháng lương 13	NV ngoại trừ NV ký HĐ thử việc	Đồng/lần	Theo kết quả kinh doanh hàng năm.
19	Thưởng hiệu quả công việc	NV hưởng lương thời gian	Hiện vật hoặc hiện kim / lần	Theo kết quả kinh doanh hàng năm.
20	Thưởng thâm niên làm việc	NV có thâm niên làm việc đạt từ các mốc 5 năm, 10 năm, 15 năm, 20 năm.	Hiện vật hoặc hiện kim /lần	Theo kết quả kinh doanh hàng năm.

PHỤ LỤC 06

KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý (%)	Không đồng ý (%)	Bình thường (%)	Đồng ý (%)	Hoàn toàn đồng ý (%)
1	Tôi được đọc và ký xác nhận bảng mô tả công việc.	22	24	26	14	14
2	Tôi được thảo luận cùng xây dựng bảng đánh giá KPIs	-	-	-	71	29
3	Nội dung bảng đánh giá KPIs cá nhân phù hợp với khả năng, khối lượng công việc.	3	4	48	43	2
4	Kết quả, phân loại đánh giá KPIs thực tế, công bằng.	36	17	41	6	-
5	Việc xây dựng bảng đánh giá KPIs là quan trọng, giúp bản thân cố gắng hơn trong công việc.	-	14	54	29	3
6	Quản lý trực tiếp trao đổi, thông báo về kết quả KPIs hàng tháng, quý.	13	26	28	23	10

(Nguồn: Kết quả khảo sát)