

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

NGÔ THỊ THƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ
VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR**

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

NGÔ THỊ THƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ
VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS TRẦN VĂN THIÊN

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn Thạc sĩ “**Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor**” là công trình nghiên cứu của tôi. Được dẫn dắt và hướng dẫn bởi PGS. TS Trần Văn Thiện. Các số liệu nghiên cứu khoa học và kết quả nghiên cứu của luận văn là trung thực và tài liệu tham khảo đã được ghi rõ nguồn trích dẫn.

Nếu phát hiện bất kỳ sự sao chép nào từ kết quả nghiên cứu khác hoặc sai sót về số liệu nghiên cứu, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường và hội đồng.

Học viên thực hiện

Ngô Thị Thương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ	IV
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm về tạo động lực lao động.....	7
1.1.1. Khái niệm về nhu cầu.....	7
1.1.2. Khái niệm về động lực lao động	7
1.1.3. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp.....	8
1.1.4. Khái niệm về tạo động lực lao động	9
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực	10
1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow	10
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	12
1.2.3. Thuyết công bằng xã hội của John Stacy Adams	13
1.2.4. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	15
1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner	16
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động trong Doanh nghiệp	17
1.3.1. Các yếu tố về bản thân người lao động.....	17
1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.....	19
1.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức	22
1.4. Nội dung tạo động lực lao động.....	24

1.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	24
1.4.2. Tạo động lực lao động thông qua công tác trả lương, trả thưởng.....	25
1.4.3. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống phúc lợi	27
1.4.4. Tạo động lực lao động thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc ...	28
1.4.5. Điều kiện và môi trường làm việc.....	29
1.4.6. Văn hóa doanh nghiệp.....	30
1.5. Tiêu chí đánh giá động lực lao động.....	32
1.5.1. Mức độ tăng năng suất lao động	32
1.5.2. Thái độ, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật	33
1.5.3. Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp	33
1.5.4. Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc.....	34
1.5.5. Mức độ nỗ lực hợp tác	34
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	
TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT	
LIGHTDECOR	35
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor	35
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	35
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	36
2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh	37
2.1.4. Tình hình nhân sự tại Công ty	39
2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor	41
2.2.1. Thực trạng việc xác định nhu cầu của người lao động	41
2.2.2. Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương và tiền thưởng.....	41
2.2.3. Tạo động lực thông qua chính sách phúc lợi	51
2.2.4. Tạo động lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc.....	55

2.2.5. Tạo động lực thông qua cải thiện điều kiện và môi trường làm việc ...	59
2.2.6. Tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp	61
2.2.7. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor	63
2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tác động đến tạo động lực tại Công ty TNHH Thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor.....	66
2.3.1. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động	66
2.3.2. Yếu tố thuộc về bên trong tổ chức	70
2.3.3. Yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức.....	71
2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor	73
2.4.1. Ưu điểm.....	73
2.4.2. Hạn chế.....	74
2.4.3. Nguyên nhân	74
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR	76
3.1. Xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty	76
3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc	79
3.3. Hoàn thiện chính sách tiền lương.....	87
3.4. Xây dựng văn hóa giao tiếp tại công ty	90
3.5. Tổ chức hoạt động gắn kết nhân viên	94
KẾT LUẬN	99
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	100
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Ý nghĩa
1	BHXH	Bảo hiểm xã hội
2	CBNV	Cán bộ nhân viên
3	DN	Doanh nghiệp
4	HCNS	Hành chính nhân sự
5	NLĐ	Người lao động
6	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

II

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Bình quân lao động tại LightDecor giai đoạn 2018 – 6/2022	39
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại LightDecor Tháng 6 năm 2022	40
Bảng 2.3. Mức lương tháng theo nhóm nhân viên tại LightDecor	43
Bảng 2.4. Trải nghiệm của quản lý, ban lãnh đạo về lương tại công ty	44
Bảng 2.5. Trải nghiệm của đội ngũ kỹ thuật viên về lương tại công ty	45
Bảng 2.6. Tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ cá nhân tại LightDecor	48
Bảng 2.7. Xếp loại đánh giá hoàn thành công việc	49
Bảng 2.8. Trải nghiệm về tiền thưởng của người lao động tại công ty	50
Bảng 2.9. Tỷ lệ đóng góp các loại bảo hiểm	52
Bảng 2.10. Quy chế phúc lợi của LightDecor	52
Bảng 2.11. Trải nghiệm của người lao động về phúc lợi của công ty	54
Bảng 2.12. Bảng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	56
Bảng 2.13. Bảng xếp loại của Công ty	57
Bảng 2.14. Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	58
Bảng 2.15. Trải nghiệm của người lao động về điều kiện lao động	60
Bảng 2.16. Trải nghiệm của người lao động về văn hóa doanh nghiệp	62
Bảng 2.17. Năng suất lao động bình quân tại LightDecor giai đoạn 2018 – 6/2022	63
Bảng 2.18. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty	64
Bảng 2.19. Số liệu khu vực sống của nhân sự tại LightDecor	66
Bảng 2.20. Tổng hợp nhóm tính cách của NLD tại LightDecor	69
Bảng 3.1. Khảo sát động lực làm việc của nhân viên Công ty LightDecor	77
Bảng 3.2. Dự kiến kinh phí và lộ trình xác định nhu cầu của người lao động	78
Bảng 3.3. Bảng đánh giá quá trình thực hiện công việc	81

III

Bảng 3.4. Lộ trình thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc.....	85
Bảng 3.5. Dự trù kinh phí tổ chức cho các buổi họp thống nhất tiêu chí đánh giá mới.....	86
Bảng 3.6. Quy đổi điểm sang hệ số Hi.....	88
Bảng 3.7. Dự kiến kinh phí và lộ trình hoàn thiện công tác trả lương.....	89
Bảng 3.8. Lộ trình tổ chức thực hiện xây dựng văn hóa giao tiếp tại Công ty93	
Bảng 3.9. Khung chương trình ‘Thứ 5 vui vẻ’	95
Bảng 3.10. Lộ trình thực hiện hoạt động ‘Thứ 5 vui vẻ’	97

IV

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của LightDecor giai đoạn 2018-6/2022	38
Biểu đồ 2.2: Phần trăm khu vực sống của người lao động tại LightDecor.....	67
Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow	10
Hình 2.1: GRDP theo đầu người năm 2020	67
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor	36

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại hiện nay, khi cuộc sống ngày càng phức tạp và thị trường lao động cạnh tranh gay gắt, công tác tạo động lực lao động trở thành một yếu tố cực kỳ quan trọng để giúp đảm bảo sự thành công của các tổ chức và doanh nghiệp. Tạo động lực lao động là quá trình kích thích, duy trì và khuyến khích một nhóm nhân viên để nỗ lực và đóng góp hết mình vào công việc.

Một trong những lợi ích cơ bản của việc tạo động lực lao động là tăng năng suất lao động. Khi nhân viên cảm thấy tôn trọng, được đánh giá cao và có cảm giác thỏa mãn với công việc của mình, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, đạt được các mục tiêu kinh doanh và mang lại giá trị tăng cao cho tổ chức. Ngoài ra, công tác tạo động lực lao động còn giúp cải thiện sức khỏe và sự hài lòng của nhân viên. Một môi trường làm việc tích cực và thoải mái có thể giúp giảm căng thẳng và tăng cường sức khỏe tinh thần của nhân viên. Điều này sẽ dẫn đến một đội ngũ nhân viên làm việc tốt hơn, vì họ sẽ có cảm giác hạnh phúc và sẵn sàng đóng góp cho tổ chức. Việc tạo động lực lao động cũng giúp cải thiện khả năng giữ chân nhân viên. Khi nhân viên có trải nghiệm tốt với công việc và môi trường làm việc, họ sẽ ít có khả năng tìm kiếm việc làm mới và sẽ muốn tiếp tục làm việc tại tổ chức hiện tại. Điều này giúp giảm chi phí tái đào tạo và thu hút nhân viên tài năng mới vào tổ chức.

Tuy nhiên, việc tạo động lực lao động không phải là điều dễ dàng. Mỗi nhân viên đều có các nhu cầu và khả năng riêng, và việc tạo ra một môi trường tích cực và thoải mái đòi hỏi sự cố gắng và chất xám khá cao từ các nhà quản lý và lãnh đạo. Điều này bao gồm việc thiết kế các chương trình đào tạo, xây dựng một môi trường làm việc tích cực, tạo ra một hệ thống đánh giá công bằng và tương tác xã hội tốt.

Là một Doanh nghiệp trẻ, với định hướng hoàn thiện từ nội bộ, từ chính sách nhằm xây dựng một thương hiệu bền vững. Thực tế trải qua hơn 3 năm hoạt động, tình trạng biến động nhân sự tại LightDecor luôn là vấn đề khiến ban lãnh đạo và bộ phận nhân sự trăn trở. Lý do tiếp nhận ban đầu được xác định xoay quanh vấn đề động lực lao động từ cả phía Công ty và phía người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động là cấp thiết của Doanh nghiệp, tác giả quyết định chọn đề tài này dùng nghiên cứu và thực hiện Luận văn Thạc sĩ. Tên đề tài được chọn **“Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor”**.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ngày nay, trên thị trường lao động đầy tính cạnh tranh nhu cầu của con người cũng ngày càng cao và khác nhau vì vậy vấn đề tạo động lực cũng cần được chú trọng và nghiên cứu ở nhiều khía cạnh khác nhau, tùy thuộc vào đặc điểm từng doanh nghiệp. Trong quá trình nghiên cứu và thu thập tài liệu tác giả đã tham khảo một số công trình nghiên cứu liên quan sau:

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “**Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng**” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Trong nghiên cứu của tác giả Daniel H. Pink được thể hiện trong cuốn sách “**Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**”, xuất bản tháng 4/2011 của mình, tác giả đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực.

Dựa trên những nghiên cứu về động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ qua, tác giả đã chỉ ra những khác biệt giữa lý thuyết với thực tế - cũng như tác động của chúng ta tới cuộc sống của chúng ta. Tác giả đã chứng minh rằng, quan điểm về “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp để áp dụng trong thời đại ngày nay nữa.

Theo Nguyễn Thị Thu Hương (2018) về “Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Xây dựng Nội thất OZ”. Luận văn sử dụng phương pháp điều tra bảng hỏi làm cơ sở tập trung phân tích thực trạng công tác nâng cao động lực làm việc cho người lao động, chỉ ra những thành công, hạn chế chủ yếu trong vấn đề động lực làm việc. Từ đó đưa ra những quan điểm và một số giải pháp cơ bản về chính sách tiền lương, tiền thưởng; công tác đào tạo; cải thiện điều kiện lao động nhằm hoàn thiện công tác nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

Theo Nguyễn Thụy Thu Trang (2018) về “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Xây dựng Trang trí Nội thất Thành Đô”. Luận văn sử dụng thang đo và thiết kế bảng hỏi. Dùng phần mềm SPSS 20 để phân tích và tổng hợp các kết quả khảo sát. Luận văn tập trung chủ yếu vào công tác đào tạo và phát triển nhân viên làm cốt lõi. Bên cạnh đó luận văn đưa ra những giải pháp về đánh giá thực hiện công việc, giải pháp nâng cao bầu không khí làm việc tích cực cho nhân viên từ đó tạo động lực làm việc tích cực.

Theo Trịnh Trường Xuân (2018) về “Tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu Xây dựng Minh Anh”. Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng các công cụ tạo động lực tại Công ty, từ đó đề xuất các giải pháp như: Triển khai xác định nhu cầu của người lao động, xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc, tạo điều kiện thuận lợi để người lao động

hoàn thành nhiệm vụ, kích thích người lao động làm việc, xây dựng chính sách thăng tiến cho người lao động,...

Nhìn chung các nghiên cứu trên đã nhìn nhận theo hai khía cạnh tạo động lực bằng phương pháp tài chính và phương pháp phi tài chính. Tuy nhiên chưa luận văn nào đề cập đến vấn đề xây dựng, đổi mới văn hóa doanh nghiệp làm cơ sở tạo động lực cho người lao động. Tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor tính đến thời điểm hiện nay chưa có nghiên cứu nào về tạo động lực lao động.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu công tác tạo động lực lao động và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến đề tài, một số công trình nghiên cứu trước đó và trình bày hướng phát triển mới của học viên.

- Đánh giá thực trạng, rút ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong công tác tạo động lực tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor.

- Đề xuất một số giải pháp mang tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công Ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Luận văn tập trung nghiên cứu nội dung công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor.

Phạm vi nghiên cứu:

Nghiên cứu nội dung về xác định nhu cầu của người lao động, công tác trả lương trả thưởng, hệ thống phúc lợi, công tác đánh giá thực hiện công việc, điều kiện và môi trường làm việc, thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor. Với hệ thống dữ liệu được thu thập trong giai đoạn năm 2018 đến tháng 6 năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp định tính:* Tác giả sử dụng những phương pháp định tính sau:

+ Phương pháp phân loại và hệ thống hóa lý thuyết: Phân tích và phân loại những tài liệu liên quan đến công tác tạo động lực lao động, sử dụng để phát triển theo hướng của đề tài.

+ Phương pháp quan sát: Quan sát các hoạt động của người lao động Công ty trong giờ làm việc, cũng như môi trường làm việc, điều kiện làm việc và văn hóa Công ty... để nắm bắt các yếu tố có liên quan đến công tác tạo động lực lao động.

+ Phương pháp phỏng vấn: Phỏng vấn một số đối tượng nhất định của Công ty để nắm bắt và bổ sung những yếu tố chưa được ghi nhận phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty và nền tảng lý thuyết áp dụng.

- *Phương pháp nghiên cứu định lượng.* Tác giả sử dụng phương pháp điều tra xã hội học: một cuộc điều tra xã hội học về công tác tạo động lực lao động được tiến hành theo ba bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị điều tra

Đối tượng thu thập thông tin là toàn bộ nhân viên, ban lãnh đạo tại Công ty. Phiếu hỏi và bảng hỏi được phát cho 85 người. Sử dụng loại câu hỏi đóng, mỗi câu hỏi đều được đề ra các phương án trả lời theo mức độ trải nghiệm vấn đề được hỏi:

- + Hoàn toàn không đồng ý
- + Không đồng ý
- + Bình thường
- + Đồng ý
- + Hoàn toàn đồng ý

Bước 2: Tiến hành điều tra: Tác giả phổ biến phương thức, mục đích khảo sát cho toàn bộ các đối tượng nêu trên. Sau đó bằng phương thức phát phiếu hỏi trực tiếp hoặc online để các đối tượng trả lời.

Bước 3: Xử lý và phân tích thông tin cuộc điều tra: Tác giả tổng hợp kết quả từ các phiếu khảo sát nhận về. Sử dụng những kết quả hợp lệ làm cơ sở cho những nhận định, đánh giá và đề xuất những giải pháp phù hợp cho việc nâng cao công tác tạo động lực tại Công ty.

6. Những đóng góp mới của đề tài

Giá trị thực tiễn: Tại nghiên cứu này tác giả mở rộng thêm phân tích khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tác động đến tạo động lực lao động từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực thiết thực nhất với đặc điểm hoạt động của Công ty.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu theo ba chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

Chương 3: Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

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

1.1. Một số khái niệm về tạo động lực lao động

1.1.1. Khái niệm về nhu cầu

“Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động, nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao.” (Nguyễn Thị Hồng, 2020, 15)

“Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...).” (Bùi Thị Xuân Mai, 2011)

“Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó.” (Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2002, 32).

“Nhu cầu là trạng thái của cá nhân, xuất phát từ chỗ nhận thấy những đối tượng cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của mình và đó là nguồn gốc tích cực của cá nhân.” (Vũ Dũng, 2008)

Như vậy, tác giả tổng hợp các khái niệm trên và tiếp cận nhu cầu với định nghĩa cơ bản là một trạng thái cần được thỏa mãn khi con người tiếp xúc với những điều kiện, tình huống cụ thể, luôn biến đổi trong đời sống.

1.1.2. Khái niệm về động lực lao động

“Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.” (Nguyễn Thị Hồng, 2020, 13)

“Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.” (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004, 128)

“Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục đích của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.” (Bùi Anh Tuấn, 2003, 57)

Tại bài nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm của Nguyễn Thị Hồng. Hiểu đơn giản như sau động lực lao động là một yếu tố giúp người lao động có hứng thú làm việc, nó hướng đến một mục tiêu cụ thể, một kết quả tích cực.

1.1.3. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Văn hóa doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”. (Nguyễn Mạnh Quân, 2006, trang 259).

“Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của doanh nghiệp có tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả thành viên doanh nghiệp.” (Dương Thị Liễu, 2008, trang 234).

“Văn hóa doanh nghiệp là một dạng của văn hóa tổ chức bao gồm những giá trị, nhân tố văn hóa mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh, tạo nên cái bản sắc của doanh nghiệp và tác động tới tình cảm, lý trí và hành vi của tất cả các thành viên của nó.” (Đỗ Minh Cương, 2001, trang 15).

Từ sự đồng tình với các khái niệm về văn hóa doanh nghiệp trên. Tác giả tổng hợp để đưa ra và sử dụng khái niệm cơ bản về văn hóa doanh nghiệp như sau: là toàn bộ giá trị văn hóa mà doanh nghiệp hướng đến, tạo dựng

trong suốt quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp thể hiện qua hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong thực hiện mục tiêu chung, trong cách thực hiện công việc của thành viên.

1.1.4. Khái niệm về tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, thủ thuật, hoạt động, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động nỗ lực làm việc hiệu quả nhất trong công việc.” (Nguyễn Thị Hồng, 2020, 19)

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức... Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối với người lao động như thế nào.” (Lê Thanh Hà, 2009, 145)

“Tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật... nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, hăng say, nhiệt tình và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây chính là tất cả các hoạt động, các biện pháp của tổ chức, doanh nghiệp thực hiện đối với người lao động của mình nhằm làm cho họ có động lực trong công việc.” (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004)

Từ sự đồng tình với các khái niệm về tạo động lực lao động trên. Tác giả tổng hợp để đưa ra và sử dụng khái niệm cơ bản như sau: tạo động lực là hệ thống các phương pháp doanh nghiệp sử dụng để tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động, từ đó giúp người lao động thực hiện và hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Năm 1943, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Maslow đã sắp xếp các nhu cầu của con người theo 5 cấp bậc, từ nhu cầu ở mức độ cơ bản nhất đến nhu cầu ở mức độ cao hơn thông qua hình kim tự tháp. (Lê Thanh Hà, 2009)



Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

“Nguồn: Maslow, A.H. 1943”

- Nhu cầu sinh lý (vật chất): Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

- Nhu cầu về an toàn: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp, ... Nhu cầu an toàn không được đảm bảo thì công việc của mọi người sẽ không tiến hành bình thường được và các nhu cầu khác sẽ không thực hiện được.

- Nhu cầu về xã hội: Nội dung của nhu cầu bao gồm các vấn đề tâm lý như được dư luận xã hội thừa nhận, sự gần gũi, thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này. Nó thể hiện tầm quan trọng của tình cảm con người trong quá trình phát triển của nhân loại.

- Nhu cầu được tôn trọng: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại là lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

+ Lòng tự trọng bao gồm nguyện vọng muốn có được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện. Nhu cầu tự hoàn thiện Nhu cầu được tôn trọng Nhu cầu về xã hội Nhu cầu về an toàn Nhu cầu sinh lý

+ Nhu cầu được người khác tôn trọng gồm khả năng giành được uy tín, được thừa nhận, được tiếp nhận, có địa vị, có danh dự,... Tôn trọng là được người khác coi trọng, ngưỡng mộ. Khi được người khác tôn trọng cá nhân sẽ tìm mọi cách để làm tốt công việc được giao. Do đó nhu cầu được tôn trọng là điều không thể thiếu đối với mỗi con người.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

Vận dụng học thuyết:

Theo quan điểm của Maslow, để vận dụng học thuyết vào công tác tạo động lực lao động cần thực hiện:

- Khảo sát, xác định nhu cầu hiện tại của người lao động trong doanh nghiệp.

- Đánh giá, xác định nhu cầu cấp bách hiện tại của người lao động.

- Nhận định lợi thế của doanh nghiệp để kích thích những nhu cầu mới nhằm hướng hành vi của người lao động trở nên tích cực phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.

- Làm cơ sở lựa chọn những giải pháp tạo động lực hiệu quả.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg

Theo Frederic Herzberg (1959) đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm nhân tố thúc đẩy: là các nhân tố thuộc bên trong công việc, tạo nên sự thỏa mãn, bao gồm: những thành tích cá nhân, địa vị, sự thừa nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến. Đây chính là nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

Nhóm nhân tố duy trì: là các nhân tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, bao gồm: lương thưởng, các chính sách và quy định quản lý của DN, những mối quan hệ cá nhân với cá nhân, chất lượng của việc giám sát, công việc ổn định, điều kiện làm việc, sự cân bằng cuộc sống và công việc. Các nhân tố này khi được tổ chức tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

Vận dụng học thuyết:

Từ những khái niệm trên, Nhà quản trị có thể vận dụng lý thuyết này để tạo động lực cho nhân viên trong thực tế bằng cách kết hợp thực hiện đúng cả hai nhóm nhân tố trên. Nhà quản trị có thể thực hiện:

- Khảo sát hiện trạng các yếu tố tạo động lực thông qua nhóm nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy.

- Tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát để xác định được nhân tố nào đang mang tính cấp bách.

- Xác định những thế mạnh của tổ chức và kết hợp với mục tiêu đề xuất những giải pháp cho những nhân tố mang tính cấp bách trước, sau đó đến những nhân tố khác.

Ví dụ: Đối với tiền lương thưởng thì thuộc vào nhóm nhân tố duy trì trong học thuyết Herzberg. Do đó, để tạo động lực cho người lao động hiệu quả thông qua chính sách tiền lương thì nhà lãnh đạo nên tìm hiểu các nguyên nhân gây ra sự bất mãn ở nhân viên để tìm cách khắc phục như về tiền lương, thưởng, ... giải quyết tâm lý bất mãn trong nhân viên. Bên cạnh đó, khi nhân viên đạt được thành tích thì nhà lãnh đạo phải biết cách khen thưởng kịp thời để nhân viên có thêm động lực làm việc hiệu quả hơn trong tương lai.

1.2.3. Thuyết công bằng xã hội của John Stacy Adams

Học thuyết công bằng được Stacy Adams công bố lần đầu tiên vào năm 1963. Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động thường so sánh những gì họ đã bỏ ra vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Họ sẽ cảm nhận được sự công bằng nếu:

Các quyền lợi của cá nhân	Các quyền lợi đóng góp của những người khác
Sự đóng góp của cá nhân	Sự đóng góp của người khác

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực tạo động lực lao động.

Vận dụng học thuyết:

Học thuyết công bằng của Stacy Adams được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc. Người lao động thường mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc người lao động cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách quản trị trong tổ chức để cho người lao động thấy rằng sự cố gắng và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính thụ động trong tất cả mọi hoạt động của tổ chức. Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

Người quản lý cần thực hiện các công việc sau để mang lại hiệu quả nhất khi vận dụng học thuyết này:

- Nghiên cứu, tìm hiểu mức độ cảm nhận/đánh giá của người lao động về sự đối xử công bằng trong tổ chức.
- Tổng hợp kết quả thu thập được về mức độ cảm nhận công bằng của người lao động.

- Thiết kế và lựa chọn các biện pháp thúc đẩy sự công bằng trong tổ chức.

1.2.4. *Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom*

Thuyết kỳ vọng của giáo sư, tiến sĩ khoa học trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động cơ làm việc trong tổ chức. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

Động cơ làm việc = Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện
--

- Hấp lực (Phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó.
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành.
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ.

Điều cốt lõi của thuyết này là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng và cuối cùng là giữa phần thưởng và sự thỏa mãn mục tiêu cá nhân.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom nhấn mạnh sự đánh đổi hay phần thưởng. Kết quả là các nhà quản trị phải tin rằng phần thưởng một tổ chức đưa ra phải phù hợp mong muốn mỗi cá nhân.

Kết quả của ba yếu tố này sẽ tạo nên động cơ làm việc – nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để giúp các tổ chức hoàn thành mục tiêu đề ra.

Vận dụng học thuyết:

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được sử dụng trong khóa luận để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên. Học thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý thấy rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích, giữa thành tích – kết quả và phần thưởng, đồng thời cần tạo nên sự hấp dẫn

của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động. Có thể vận dụng các cách cụ thể sau

- Khảo sát kỳ vọng thực tế của người lao động.
- Nghiên cứu thể mạnh của tổ chức để có thể đưa ra những hình thức thưởng/ phạt hợp lý.
- Thông báo rõ cho nhân viên về quy định, tiêu chuẩn giữa kết quả thực hiện công việc với các hình thức thưởng/ phạt.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.
- Ghi nhận kịp thời những thành tích của nhân viên.

1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao.

Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động thì nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của người lao động đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi lầm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

Vận dụng học thuyết:

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình phạt.

- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động trong Doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố về bản thân người lao động

1.3.1.1. Nhu cầu của người lao động

Tại một thời điểm nhất định, con người luôn có nhiều nhu cầu khác nhau. Trong những nhu cầu đó nhu cầu nào đã chín muồi sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của họ. Khi nhu cầu đó được thỏa mãn thì nó sẽ không là động cơ thúc đẩy con người làm việc nữa mà lúc này nhu cầu mới xuất hiện sẽ đóng vai trò này.

Khi xác định được nhu cầu của NLD, nhà quản lý sẽ luôn tìm được các biện pháp quản trị thích hợp để động viên, khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc. Điều này tạo hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

1.3.1.2. Đặc điểm cá nhân của NLD

Như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống... của từng NLD cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu

biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho NLD gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc. Trong đó đặc biệt là mục tiêu cá nhân. Do vậy tổ chức cần phải hiểu rõ mục tiêu của mỗi cá nhân và phải có những biện pháp để hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Vì vậy mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm, tiếp cận và tìm hiểu đến những NLD của mình.

1.3.1.3. Năng lực thực tế của NLD

Năng lực thực tế của NLD là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà NLD đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng cho con người. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành được công việc đó ở mức tốt nhất. Ngược lại khi phải đảm nhận những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

1.3.1.4. Tính cách cá nhân của NLD

Tính cách gồm hai đặc điểm cơ bản là đạo đức và ý chí:

- Về đạo đức: Đó chính là tính đồng loại, lòng vị tha hay tính ích kỷ, tính trung thực hay dối trá, cẩn thận hay cầu thả, chăm chỉ hay lười biếng...

- Về ý chí: Đó là tính cương quyết hay nhu nhược, dám chịu trách nhiệm hay dùn đẩy trách nhiệm, có tính độc lập hay phụ thuộc...

Đây là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay cách ứng xử của người đó đến một sự kiện, tình huống. Quan điểm của NLD có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực do vậy tạo động lực cho NLD còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ. Các nhà quản trị khi biết được tính cách của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp mình thì nó sẽ là cơ sở để họ tìm ra cách đối xử và sử dụng tốt hơn.

1.3.1.5. Thái độ của NLD đối với công ty và công việc của mình

Thái độ của NLD thể hiện cách họ nhận thức một vấn đề và quyết định phương thức giải quyết vấn đề đó. Khi làm việc với thái độ tích cực, bạn có thể biến nhiều tình huống xấu thành cơ hội. Những người có thái độ tích cực, chuyên nghiệp sẽ tìm cách vượt qua những trở ngại và hoàn thành công việc càng sớm càng tốt. NLD có thái độ tiêu cực thường nhận thấy mặt khó khăn của vấn đề và coi nó là trở ngại, khi đó việc giải quyết vấn đề sẽ bị trì hoãn hoặc vấn đề không được giải quyết triệt để.

Để cải thiện thái độ hay hành vi của NLD luôn khó thực hiện vì nó nằm ở khía cạnh nhận thức của từng người. Vì thế nhà quản lý cần nhận biết thái độ và điều chỉnh nó theo cách tạo thành thói quen để phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và mục tiêu định hướng nhân sự.

1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Nhóm các nhân tố này bao gồm:

1.3.2.1. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

1.3.2.2. Các chính sách quản trị nhân lực

Mỗi doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức... sẽ có những chính sách trong quá trình thực hiện công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo, giữa chân nhân tài... Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân người lao động. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực làm việc NLD.

1.3.2.3. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được hình thành trong cả một quá trình kể từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các giá trị, các chính sách, các lễ lới, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức, giữ chân nhân viên trung thành với tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng bởi cả một tập thể, trong cả một quá trình lâu dài, khi người lao động làm việc trong tổ chức họ sẽ vào nhịp với môi trường văn hóa ở đây. Do đó nếu văn

hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với đồng nghiệp, với tổ chức.

1.3.2.4. Bản thân công việc

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của người lao động họ sẽ cảm thấy phù hợp với những công việc khác nhau. Có người thích một công việc năng động, thường xuyên di chuyển, cũng có người lại thích công việc văn phòng, hành chính... Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động.

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm:

- + Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc.
- + Mức độ phức tạp của công việc
- + Mức độ chuyên môn hóa trong công việc
- + Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc
- + Mức độ hao phí về trí lực
- + Tính hấp dẫn của công việc

Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa và các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí về trí lực sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động. Nếu công việc phải làm quá khó, ngoài khả năng có thể làm được, người lao động sẽ cảm thấy áp lực, căng thẳng. Ngược lại, nếu công việc quá

để mà giao cho người có chuyên môn giỏi sẽ tạo cho họ cảm giác nhàm chán, lãng phí tài năng. Do đó, người quản lý cần phải giao đúng người đúng việc để phát huy được năng lực và thái độ tích cực làm việc của người lao động. Khi quy trình sản xuất máy móc hiện đại sẽ làm cho người lao động giảm được một lượng lớn hao phí sức lao động, khiến công việc của họ đơn giản nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn dẫn đến tăng năng suất lao động. Đó là nhân tố tạo động lực cho người lao động.

1.3.2.5. Điều kiện làm việc

Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của người lao động được quan tâm, được đầu tư về trang thiết bị, về máy móc, về thiết bị an toàn, bảo hộ... người lao động làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe, môi trường thì tâm lý sẽ ổn định và chuyên tâm vào công việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề sau: Trang thiết bị nơi làm việc cần đầy đủ hợp lý và khoa học; bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật cần đảm bảo về không gian diện tích, phù hợp với thị lực của người lao động, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, an toàn đảm bảo sức khỏe và tạo hứng thú cho người lao động.

1.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

1.3.3.1. Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao

động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương... góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

1.3.3.2. Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao... thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để người lao động tìm kiếm và gắn bó...

1.3.3.3. Bối cảnh của nền kinh tế

Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, người lao động cũng sẽ chịu những tác động. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Do đó nắm bắt được xu hướng của thời đại các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động

phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho người lao động.

1.4. Nội dung tạo động lực lao động

Hiện tại có rất nhiều nội dung về tạo động lực lao động. Tuy nhiên tại luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu các nội dung về: Xác định nhu cầu của người lao động; Tạo động lực thông qua công tác trả lương, trả thưởng; Tạo động lực thông qua hệ thống phúc lợi; Tạo động lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc; Điều kiện môi trường làm việc; Văn hóa doanh nghiệp.

1.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động

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

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

Để tạo được động lực lao động cho người lao động, nội dung về xác định nhu cầu của người lao động cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Xác định đúng những nhu cầu hiện tại chưa được đáp ứng của người lao động. Những nhu cầu chưa được đáp ứng sẽ tạo ra động lực lao động, ngược lại những nhu cầu đã được thỏa mãn sẽ không tạo ra động lực nữa.

- Đánh giá được nhu cầu cấp thiết của người lao động.

- Nhận định được lợi thế của doanh nghiệp để định hướng biện pháp tạo động lực trên cơ sở thực tế nhu cầu của người lao động trong tổ chức.

- Xây dựng được biện pháp tạo động lực lao động thông qua cơ sở nhu cầu thực tế của người lao động.

1.4.2. Tạo động lực lao động thông qua công tác trả lương, trả thưởng

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản, nó biểu hiện trên nhiều dạng, có lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, có lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Tiền lương là bộ phận thu nhập chính của người lao động nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động. Do vậy, sử dụng các mức tiền lương khác nhau là đòn bẩy kinh tế quan trọng để định hướng sự quan tâm và động cơ trong lao động của người lao động dựa trên cơ sở lợi ích cá nhân.

Để tiền lương phát huy được chức năng là động lực lao động, khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề. Khi người lao động làm việc có nghĩa là họ muốn tạo ra thu nhập để nuôi sống bản thân và gia đình, vì vậy, nếu tổ chức đảm bảo được cuộc sống của họ thì họ sẽ làm việc và gắn bó lâu dài cho tổ chức.

- Tiền lương phải được trả theo khối lượng công việc và chất lượng công việc mà người lao động đã cống hiến cho tổ chức, trả lương theo khối lượng và chất lượng công việc còn để so sánh mức độ thực hiện công việc giữa những người lao động với nhau. Mặt kỹ thuật về tiền lương thể hiện ở

trình độ chuyên môn mà người lao động đạt được, còn sự cống hiến cho tổ chức thể hiện số năm kinh nghiệm nghề nghiệp, số năm thâm niên làm việc tại tổ chức.

- Tiền lương phải có tác dụng thúc đẩy tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hiệu quả lao động. Muốn vậy, tổ chức trả lương phải sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất gắn liền với các tiêu chí tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hiệu quả lao động.

- Tiền lương phải phù hợp với các quy định của pháp luật và cần đơn giản, dễ hiểu, dễ tính toán, giúp người lao động có thể tự tính được lương của mình, qua đó, người lao động có thể hiểu được các yếu tố làm tăng giảm tiền lương của mình, nhằm hoàn thiện động cơ và thái độ làm việc.

Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá công lao, sức lao động, tinh thần trách nhiệm, thành tích của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích lợi ích vật chất và tinh thần đối với người lao động, vì vậy khi xây dựng tiền thưởng phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Tiền thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc. Đồng thời, khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

- Tiền thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thực sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc.

1.4.3. Tạo động lực lao động thông qua hệ thống phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Vì vậy, tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Từ đó, kích thích, tạo động lực lao động cho nhân lực trong tổ chức.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: tổ chức các hoạt động thể thao, du lịch...

Để tạo được động lực lao động cho người lao động, nội dung về hệ thống phúc lợi cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Hệ thống phúc lợi cần gắn với kết quả làm việc. Xét về khía cạnh phúc lợi tài chính, nếu tỷ lệ phúc lợi theo hiệu suất làm việc càng cao càng khiến cho mức độ sẵn sàng nỗ lực làm việc của người lao động cao.

- Mang tính minh bạch, công bằng. Doanh nghiệp truyền thông cho người lao động hiểu về hệ thống phúc lợi sẽ giúp người lao động nhận thức đúng về bản chất của nó. Người lao động có đóng góp như nhau sẽ nhận được những phúc lợi như nhau.

- Kịp thời chi trả các khoản phúc lợi. Doanh nghiệp cần chi trả các khoản phúc lợi đúng thời gian. Thời điểm ghi nhận và nhận phúc lợi quá

muộn sẽ khiến người lao động quên mất cảm nhận giữa thành tích và phúc lợi từ đó không kích thích người lao động lặp lại những hành vi đó nữa và khi đó phúc lợi sẽ không còn tác dụng định hướng hành vi tích cực trong lao động.

- Hệ thống phúc lợi đồng bộ và phù hợp. Phúc lợi cần phù hợp với nhu cầu cấp bách của đa số người lao động và tính khả thi mà doanh nghiệp có thể thực hiện.

1.4.4. Tạo động lực lao động thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên, đây là cơ sở giúp doanh nghiệp tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao, thăng tiến, kỷ luật hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác.

Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

Trong hoạt động tạo động lực, việc xây dựng quy chế đánh giá công khai, minh bạch mà cụ thể hơn là xây dựng quy chế khen thưởng trong doanh nghiệp để tạo cho người lao động cảm thấy những cống hiến trong công việc được ghi nhận, được mọi người biết đến là cấp thiết và quan trọng. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ

cảm thấy tự hào trước doanh nghiệp và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Để công tác đánh giá thực hiện công việc đạt được hiệu quả tạo động lực lao động, cần đáp ứng các yêu cầu sau: tính phù hợp, tính nhạy cảm, tính tin cậy và tính thực tiễn.

1.4.5. Điều kiện và môi trường làm việc

Trong lĩnh vực tâm lý học lao động, các nhà khoa học đã nghiên cứu và có kết luận về sự ảnh hưởng của môi trường vật chất đến động lực, cũng như hiệu quả làm việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, dụng cụ làm việc, ánh sáng... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Môi trường vật chất phù hợp, thuận lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả làm việc, doanh nghiệp cần cung cấp đầy đủ các trang thiết bị, công cụ lao động, đồng thời, nơi làm việc cũng cần được bố trí khoa học.

Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc tốt đẹp là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Vì vậy, nếu doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

Để điều kiện và môi trường làm việc trở thành động lực lao động cho người lao động, cần thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Cung cấp cho người lao động điều kiện làm việc với đầy đủ các công cụ, dụng cụ, thiết bị máy móc, cung cấp đầy đủ trang thiết bị bảo hộ lao động, thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

- Vị trí, nơi làm việc, văn phòng làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học.

- Có chế độ làm việc, giờ giấc, ca kíp được bố trí hợp lý.

- Môi trường làm việc thuận lợi, là môi trường làm việc có các mối quan hệ tốt đẹp, hòa đồng.

- Nhà lãnh đạo không chỉ quản lý, tạo ra chính sách, mà bản thân của người lãnh đạo cần phải nhận thức được tầm quan trọng, sự tác động của mình đối với người nhân viên và đối với tổ chức.

1.4.6. Văn hóa doanh nghiệp

Khi một công ty có văn hóa vững mạnh phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn sẽ tạo ra niềm tự hào của mỗi cá nhân, từ đó giúp các nhân viên luôn phấn đấu và cống hiến hết mình để đạt mục tiêu chung. Điều này góp phần giúp các nhà lãnh đạo quản lý công việc và hiệu quả dễ dàng, còn người lao động cảm thấy thoải mái khi cống hiến.

Các yếu tố tạo nên văn hóa của một doanh nghiệp:

+ Tầm nhìn và sứ mệnh: Như đã nói tầm nhìn và sứ mệnh chính là nền tảng để hình thành một văn hóa tốt cho tất cả các tổ chức và doanh nghiệp. Bởi vì nó như một lời tuyên bố khẳng định giá trị vị trí của doanh nghiệp trên thị trường; bên cạnh đó tầm nhìn như là một kim chỉ nam cho mọi quyết định, định hướng đi đúng cho công ty trong mọi hoàn cảnh.

+ Giá trị cốt lõi: Đây là các giá trị không phai nhòa theo thời gian, nó như linh hồn của mỗi doanh nghiệp. Mọi hành động trong công tác của doanh nghiệp sẽ hướng theo các giá trị này.

+ Thành viên trong tổ chức: Con người ngày nay không đơn giản là yếu tố trong sản xuất tạo lợi nhuận mà là nền tảng hình thành nên tổ chức doanh nghiệp. Vì vậy để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tốt thì việc đầu tiên là rèn luyện, tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội phát triển để có những định hướng, quyết định đúng đắn làm cơ sở cho công ty đi theo các chiều hướng tốt nhất, tối ưu nhất.

+ Các yếu tố hữu hình: Là những giá trị văn hóa hữu hình, bao gồm các sự vật và sự việc mà một người có thể nghe, nhìn và cảm nhận khi tiếp xúc với một tổ chức lạ. Các yếu tố này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa doanh nghiệp. Ví dụ như: Cơ cấu tổ chức phòng ban, các văn bản chính sách, kiến trúc văn phòng, logo và khẩu hiệu, mẫu mã sản phẩm, đồng phục nhân viên, ...

+ Môi quan hệ trong tổ chức:

Con người là một thực thể mang tính xã hội cao, họ luôn coi trọng sự tương tác xã hội và phát triển những quan hệ cá nhân tích cực. Trong bối cảnh công việc, các mối quan hệ này thường được hình thành giữa nhân viên và lãnh đạo cũng như giữa các nhân viên với nhau, đó chính là quan hệ đồng nghiệp. Do đó, môi quan hệ xã hội của nhân viên trong công việc chịu ảnh hưởng từ hai thành phần chính là hành vi của lãnh đạo và quan hệ đồng nghiệp.

Trong lý thuyết về hành vi tổ chức của Katzell và Thompson (1990) đã khẳng định rằng, những yếu tố thuộc môi quan hệ xã hội của nhân viên ảnh hưởng lớn đến mức độ động lực lao động của họ. Những mối quan hệ tốt với cấp trên và với đồng nghiệp (sự hỗ trợ lẫn nhau) đều là những nhân tố quan trọng tác động mạnh tới động lực làm việc của người lao động.

Khi doanh nghiệp đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp và truyền đạt hiệu quả đến nhân viên. Điều này sẽ tạo ra 3 yếu tố tích cực. Đầu tiên, thu hút và giữ chân nhân tài trong doanh nghiệp. Nhân viên sẽ trung thành và gắn

bó lâu dài với doanh nghiệp khi họ thấy hứng thú với môi trường doanh nghiệp. Thứ hai, giảm bớt được các nguyên tắc quản lý và quy định vì họ nhận thức được vai trò của bản thân trong tập thể và tổ chức. Cuối cùng, giúp cải thiện hiệu suất vì có môi trường làm việc tốt, nhân viên được tôn trọng đưa ra ý kiến, ý tưởng để nâng cao hiệu quả công việc.

Để văn hóa doanh nghiệp có thể tác động tích cực đến động lực lao động của người lao động cần:

- Xây dựng được tinh thần đoàn kết
- Tạo nên một nét tri thức trong doanh nghiệp
- Xây dựng được bầu không khí văn hóa cởi mở, tin cậy lẫn nhau. Sự tương tác giữa các cấp luôn được rõ ràng và triệt để.
- Xây dựng được nét văn hóa tổ chức mà ở đó thể hiện được khả năng chấp nhận rủi ro của mọi người trong tổ chức.
- Xây dựng một văn hóa mạng trong tổ chức.

1.5. Tiêu chí đánh giá động lực lao động

Hiện tại có nhiều tiêu chí đánh giá tạo động lực lao động. Tuy nhiên tại luận văn này, tác giả tập trung nghiên cứu các tiêu chí về: Mức độ tăng năng suất lao động; Tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật; Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp; Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc; Mức độ nỗ lực hợp tác.

1.5.1. *Mức độ tăng năng suất lao động*

NSLĐ là thước đo giá trị tạo ra đối với hoạt động của doanh nghiệp nói chung và kết quả làm việc của từng cá nhân người lao động nói riêng.

NSLĐ được tính bằng cách đo lường số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất so với thời gian lao động của người lao động hoặc bằng cách đo lường doanh thu thuần của doanh nghiệp so với thời gian làm việc của người lao động. Đối với người lao động có động lực lao động họ sẽ nỗ lực hoàn

thành công việc một cách tự nguyện. Ngược lại với một số người lao động không có động lực lao động họ sẽ chỉ hoàn thành công việc được giao mà không có được sự sáng tạo hay cố gắng phấn đấu trong lao động, họ chỉ coi công việc đang làm như một nghĩa vụ theo hợp đồng lao động mà thôi.

Động lực lao động còn giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình. Khi có được động lực trong lao động, người lao động có được nỗ lực lớn hơn để lao động học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện bản thân. Điều đó góp phần lớn đến mức độ tăng năng suất lao động.

1.5.2. Thái độ, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật

Kỷ luật lao động là những nội dung được quy định mang tính chất bắt buộc mà người lao động trong quan hệ lao động cũng như người sử dụng lao động phải tuân theo, là cơ sở để đảm bảo việc thực hiện công việc được thực hiện một cách thống nhất, chặt chẽ, hiệu quả, đảm bảo trật tự tại nơi làm việc.

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực, khi đó người lao động sẽ chủ động tuân thủ các nội quy, quy định của doanh nghiệp, hạn chế các trường hợp vi phạm kỷ luật.

1.5.3. Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được xem như là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và doanh nghiệp. Công tác tạo động lực lao động tốt sẽ khuyến khích người lao động làm việc chuyên tâm hơn. Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp thể hiện ở sự biến động nhân sự, nguyện vọng về thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp.

1.5.4. Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, chất lượng, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của người lao động.

1.5.5. Mức độ nỗ lực hợp tác

Động lực làm việc của người lao động được thỏa mãn trong doanh nghiệp thể hiện tinh thần hợp tác giữa các cấp, các phòng ban chuyên môn với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, hỗ trợ với nhau rõ ràng. Một doanh nghiệp có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người, chính điều này tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor (LightDecor) được thành lập chính thức ngày 06 tháng 12 năm 2018 với vốn điều lệ là 5.000.000.000 VNĐ. Có tiền kiến trúc sư đặt hàng cho công trình của mình. Chỉ sau 2 năm hình thành, xưởng đã có một lượng khách hàng ổn định và ngày càng có nhiều khách hàng cá nhân tìm đến.

Nhận thấy quy mô của xưởng đã phát triển hơn rất nhiều so với ban đầu, để bảo vệ danh tiếng, khẳng định thương hiệu và định vị phân khúc cao cấp; cuối năm 2018 chúng tôi đã quyết định đầu tư phát triển thương hiệu bán lẻ nội thất và mở rộng quy mô, địa bàn hoạt động của công ty.

Với ngôn ngữ thiết kế thân là một xưởng sản xuất đồ gỗ, được thành lập vào năm 2015. Khi đó, nhà xưởng chuyên sản xuất đồ nội thất bán buôn cho các đối tác thi công và đa dạng, từ cổ điển, hiện đại đến phong cách Bắc Âu Scandinavian... chúng tôi vinh dự là đơn vị thiết kế nội thất tại những căn hộ cao cấp như: Times City, Royal City, Vinhomes Riverside, Keangnam, Gamuda Garden... Ngoài ra, với kinh nghiệm nhiều năm trong nghề, LightDecor cũng để lại ấn tượng khi thi công hàng trăm biệt thự, nhà hàng, nhà phố sang trọng.

Với định hướng phát triển chuyên nghiệp, lâu dài, LightDecor có:

Trụ sở chính: 344 Nguyễn Trọng Tuyển, Phường 02, Quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh

Xưởng sản xuất 1: Số 43 Đường số 3, Phường Tam Phú, Thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

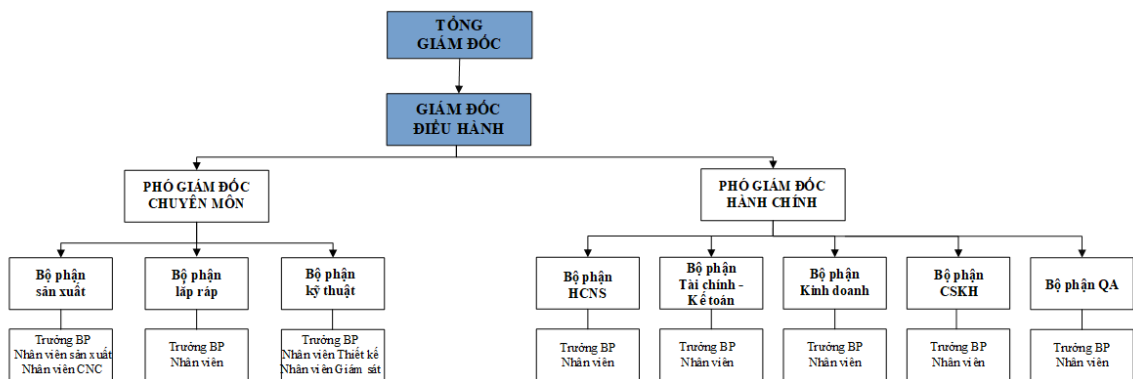
Xưởng sản xuất 2: 76/2 Đường số 3, Phường Tam Phú, Thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: 0981714714 Website: lightdecor.vn Fanpage:

Lightdecor

Email: noithatlightdecor@gmail.com

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty TNHH Thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor

“Nguồn: Bộ phận Hành chính nhân sự LightDecor”

LightDecor là một trong số ít các Công ty về nội thất vừa thực hiện thiết kế vừa sản xuất, thi công lắp đặt từ đầu đến cuối các sản phẩm nội thất. Chính vì vậy việc xây dựng một sơ đồ tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng giúp LightDecor phát huy tốt nhất cả về khía cạnh chuyên môn và hành chính.

Tính trực tuyến được thể hiện khi Tổng giám đốc trực tiếp ra quyết định và giám sát Giám đốc điều hành và Giám đốc điều hành chỉ chịu sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người duy nhất là Tổng Giám đốc.

Tính chức năng được thể hiện rõ khi trong sơ đồ cơ cấu tổ chức thể hiện việc phân chia thành 2 khối chuyên môn và khối hành chính, do 2 Phó giám đốc chịu trách nhiệm. Ở đây mỗi bộ phận được phân chia riêng rẽ theo từng chức năng đặc thù.

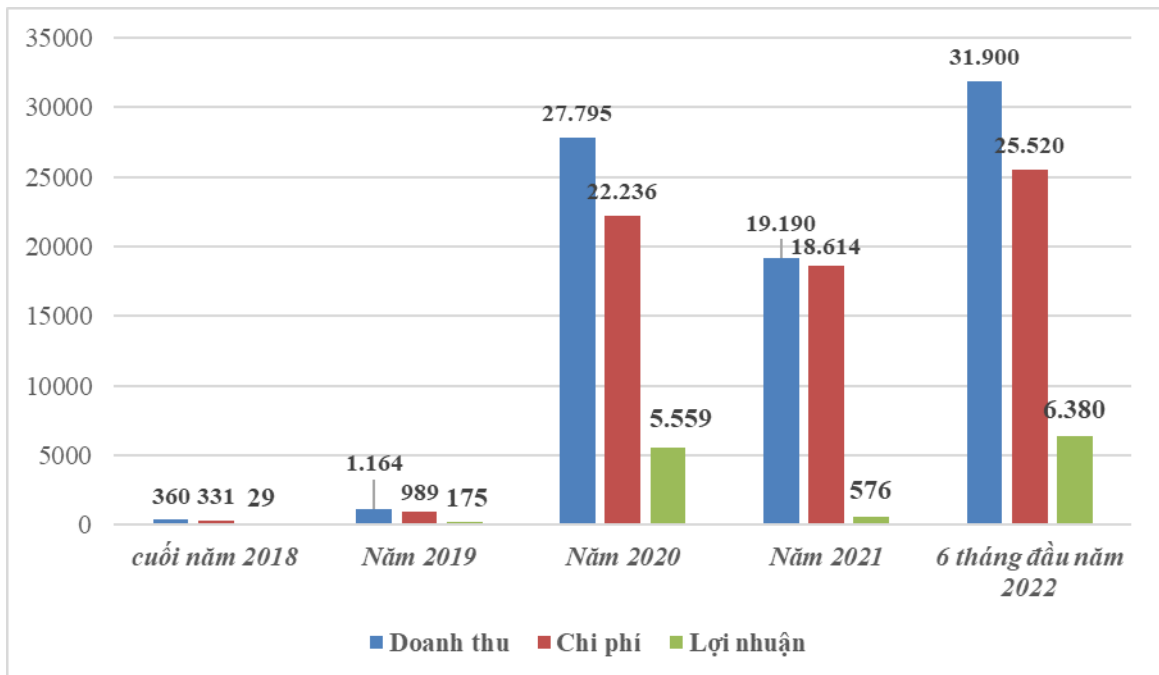
Với khối chuyên môn các nhân viên ngoài chịu sự quản lý của các Trưởng bộ phận là cấp quản lý trực tiếp còn chịu sự quản lý chung của Phó giám đốc chuyên môn. Và tại khối hành chính cũng tương tự, các nhân viên của các bộ phận ngoài chịu sự quản lý của các Trưởng bộ phận còn chịu sự quản lý chung của Phó giám đốc hành chính.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Mặt hàng kinh doanh: Sản phẩm của Công ty gồm nhiều loại khác nhau như: giường, tủ quần áo, tủ giày, kệ sách, kệ tivi, vách ngăn, Các mặt hàng kinh doanh của Công ty đều là những sản phẩm từ gỗ với chất liệu cao cấp, phù hợp với xu hướng thị trường và thị hiếu người tiêu dùng.

Tình hình tiêu thụ hàng hóa: Từ thời điểm LightDecor tự chủ về nhân lực, tuy đã và đang gặp rất nhiều khó khăn thử thách nhưng một điều không thể phủ nhận là lượng đơn hàng, mẫu mã và chất lượng sản phẩm được cải tiến rõ rệt. Điều này mang về cho LightDecor nhiều đơn hàng hơn và đồng nghĩa là tình hình tiêu thụ sản phẩm cũng tăng đáng kể.

Đơn vị: triệu đồng



Biểu đồ 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của LightDecor giai đoạn 2018-6/2022

“Nguồn: Bộ phận tài chính – kế toán LightDecor”

Nhìn vào biểu đồ trên, có thể thấy từng giao đoạn phát triển và suy thoái rõ ràng của LightDecor từ giai đoạn thành lập và phát triển.

Giai đoạn cuối năm 2018 và 2019 là giai đoạn đầu thành lập, LightDecor tập trung đầu tư vào máy móc, mặt bằng, các công cụ hỗ trợ kinh doanh. Do đó có thể thấy rõ lợi nhuận mang về không đáng kể.

Năm 2020 có thể nói là giai đoạn ổn định nhất của LightDecor. Dù vừa trải qua đợt dịch đầu tiên vào cuối năm 2019 và đầu năm 2020, tuy nhiên với lượng khách hàng cố định. LightDecor không bị ảnh hưởng nhiều do đợt dịch này.

Năm 2021 được coi là năm suy thoái nặng nề của LightDecor khi chỉ mang về tổng lợi nhuận là 576 triệu đồng. Lý do tính từ đợt dịch Covid – 19 đợt 4 (Tháng 7 năm 2021). Hoạt động kinh doanh của LightDecor dừng hẳn.

Khoảng thời gian từ tháng 7 đến tháng 10 khi diễn ra đợt giãn cách xã hội, LightDecor dừng hẳn các hoạt động, điều này khiến doanh thu mang về bằng không. Đầu tháng 10 khi quay trở lại hoạt động, LightDecor cơ bản chưa thể hồi phục. Phần doanh thu mang về chỉ đủ chi trả cho các chi phí cố định về nhân sự, và các chi phí hoạt động khác.

Giai đoạn 6 tháng đầu năm 2022 cùng với sự vực dậy của nền kinh tế, tình hình kinh doanh của LightDecor dần hồi phục trở lại. Phần lợi nhuận 6 tháng đầu năm 2022 đạt 6.380 triệu đồng, vượt mức lợi nhuận của tổng năm 2020 (giai đoạn ổn định của LightDecor tính đến nay).

2.1.4. Tình hình nhân sự tại Công ty

Công ty TNHH thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor là một Doanh nghiệp mới, tuy nhiên tình hình nhân sự hiện tại đang được xem là một bước phát triển đáng kể. Cụ thể bình quân số lao động của LightDecor được thống kê qua 5 năm giai đoạn 2018 – 6/2022 như sau:

Bảng 2.1. Bình quân lao động tại LightDecor giai đoạn 2018 – 6/2022

Đơn vị: Người

	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	6/2022
Bình quân lao động	26	50	82	72	85

“Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo Bộ phận Hành chính Nhân sự LightDecor”

Qua các năm, số lượng nhân sự tại LightDecor thay đổi đáng kể.

Giai đoạn đầu năm 2018 - 2019 khi còn tập trung vào chất lượng nhân sự và phát triển uy tín doanh nghiệp. Số lượng nhân sự chỉ từ 26 – 50 người.

Bắt đầu từ năm 2020 trở đi, khi các yếu tố đã dần ổn định, LightDecor bắt đầu chiến lược tăng dần số lượng nhân sự để đáp ứng yêu cầu về mở rộng quy mô và thị trường.

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại LightDecor Tháng 6 năm 2022

Nhóm vị trí chức danh	Tổng số lao động (người)	Phân theo giới tính (%)		Phân theo trình độ (%)				Tuổi lao động bình quân
		Nam	Nữ	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Sơ cấp, PTTH	
I. Ban Giám đốc	4	100	0	0	100	0	0	30
II. Quản lý cấp trung	12	75	25	0	75	25	0	37
III. Chuyên viên/ Nhân viên	23	47,8	52,2	0	52	35	13	25
IV. Kỹ thuật viên (Thợ)	46	100	0	0	0	26	74	39
Tổng số/ Tỷ lệ	85	82,4	17,6	0	29	27	44	33

“Nguồn: Bộ phận Hành chính nhân sự LightDecor”

Sau giai đoạn 2018 – 2019 khi đã bồi dưỡng ổn định về năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, năm 2020 là bước ngoặt của LightDecor. LightDecor bắt đầu tự tuyển dụng và sử dụng đội ngũ kỹ thuật riêng của Công ty. Đối với nhóm đối tượng là kỹ thuật viên Công ty xác định tuyển dụng dựa vào kinh nghiệm làm việc thực tế.

Xét về độ tuổi, LightDecor tự hào khi nắm giữ một đội ngũ nhân lực trẻ sáng tạo. Độ tuổi trung bình của lao động tại LightDecor là 33 tuổi, đây là độ tuổi vàng trong tuổi lao động. Đội ngũ lao động trẻ giúp thực hiện công việc một cách linh hoạt, tạo ra nhiều sáng kiến cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm và mang lại lợi ích cho Công ty.

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

2.2.1. *Thực trạng việc xác định nhu cầu của người lao động*

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

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

Mặt khác, do không tiến hành xác định nhu cầu người lao động nên Công ty chưa đánh giá được nhu cầu nào là nhu cầu cấp bách của phần lớn người lao động trong công ty, nhu cầu của phần lớn từng nhóm đối tượng ví dụ như nhu cầu của quản lý hoặc nhân viên, ...

2.2.2. *Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương và tiền thưởng*

Chính sách tiền lương

Tiền lương của người lao động được chi trả thông qua quỹ tiền lương của công ty. Quỹ tiền lương được dùng để chi trả tiền lương hàng tháng, hàng quý và quyết toán lương cuối năm của nhân viên. Các nguồn hình thành quỹ tiền lương bao gồm: các hoạt động kinh doanh của công ty như thiết kế website, tư vấn, chạy quảng cáo, seo web, ... Tiền lương trả cho người lao động hàng tháng bao gồm: Tiền lương theo quy định tại Nghị định 26/CP quy định tạm thời chế độ tiền lương mới trong các doanh nghiệp, các loại phụ

cấp theo ngày công và các ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Bộ luật lao động.

Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày mùng 10 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng BIDV.

Tiền lương cá nhân nhân viên công ty được tính theo công thức:

$$\text{LCS} = (\text{LCS tháng}/26 \times \text{NTT}) + \text{Phụ cấp (nếu có)} + \text{LOT}$$

Trong đó:

LCS: Tiền lương chính sách theo ngày công làm việc thực hiện

LCS tháng: Mức lương tháng

NTT: Số ngày thực tế làm việc trong một tháng

LOT: Tiền lương tăng ca (chỉ tính với đội ngũ kỹ thuật)

Theo công thức tính lương như trên, có thể khuyến khích nhân viên đi làm chuyên cần để tăng tiền lương. Mức lương tháng được tính theo chức danh công việc giúp tạo động lực để nhân viên cố gắng làm việc và thăng tiến trong công việc nhưng lại gây bất mãn giữa những nhân viên có năng lực khác nhau với cùng một chức danh. Điều này làm giảm năng suất và chất lượng công việc vì họ sẽ có suy nghĩ: “Cho dù có cố gắng làm tốt hơn thì vẫn nhận được mức lương như vậy”.

Bảng 2.3. Mức lương tháng theo nhóm nhân viên tại LightDecor

Chức danh		LCS tháng (đồng)
Ban Giám đốc		10.000.000 đến 15.000.000
Quản lý		8.000.000 đến 10.000.000
Chuyên viên/ Nhân viên	Hành chính nhân sự	6.000.000
	Tài chính – Kế toán	6.000.000
	Kinh doanh	5.000.000
	Chăm sóc khách hàng	6.000.000
	QA	6.000.000
Kỹ thuật viên (Thợ)		7.000.000

“Nguồn: Bộ phận Hành chính nhân sự LightDecor”

Ví dụ: Chị Ngô Thị Hiền nhân viên bộ phận HCNS, mức lương cơ sở tháng của chị là 6.000.000 đồng, hàng tháng chị được trợ cấp 500.000 đồng tiền nhà ở, 500.000 đồng phụ cấp ăn trưa, 200.000 đồng phụ cấp trách nhiệm và 300.000 đồng phụ cấp đi lại. Với điều kiện chị đi làm đầy đủ 26 ngày trong tháng thì tiền lương tháng 3/2022 của chị như sau:

$$LCS = (6.000.000/26) * 26 + 500.000 * 2 + 200.000 + 300.000 = 7.500.000 \text{ đồng}$$

Căn cứ tình hình hoạt động kinh doanh thực tế của công ty và sự cố gắng nỗ lực trong thực hiện công việc của người lao động. Hàng năm, Ban giám đốc sẽ họp bàn về việc xét tăng lương cho người lao động trên cơ sở thời gian gắn bó của người lao động với công ty và những cống hiến, sáng tạo của người lao động mang lại hữu ích hay lợi nhuận cao cho hoạt động kinh doanh.

Xét tăng lương áp dụng đối với nhân viên làm việc từ 6 tháng trở lên với mức tăng từ 5 – 10%/năm, bao gồm những tiêu chí sau: Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vượt năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm;

Có ý tưởng, sáng tạo trong việc thiết kế trang web; Chấp hành sự phân công của người phụ trách và đảm bảo số ngày công từ 312 ngày/12 tháng; Thực hiện tốt nội quy và kỷ luật lao động.

Tuy nhiên vấn đề tiền lương chưa thực sự phát huy hết vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên, mức lương của nhân viên so với các công ty khác trong cùng ngành còn ở mức trung bình và chưa thực sự đáp ứng được toàn bộ nhu cầu của người lao động, trong khi đó sức cạnh tranh của thị trường ngày càng lớn. Để biết được NLD có trải nghiệm thế nào về mức lương hiện tại của mình hay không thì cần thông qua bảng khảo sát sau:

Bảng 2.4. Trải nghiệm của quản lý, ban lãnh đạo về lương tại công ty

Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Anh/chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập tại công ty	0%	0%	15%	71%	14%
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	0%	7%	64%	15%	14%
Tiền lương được trả đủ và đúng thời hạn	0%	29%	57%	14%	0%
Tôi hài lòng về tiền lương của công ty	0%	0%	57%	29%	14%

“Nguồn: Số liệu khảo sát”

Bảng số liệu khảo sát cho thấy cấp quản lý và ban lãnh đạo tại công ty đa phần cảm thấy các vấn đề về tiền lương đang bình thường. Điểm sáng thể hiện ở 71% cấp quản lý đồng ý có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập tại công ty. Về căn cứ xét tăng lương 1 năm 1 lần là vấn đề hợp lý được 64% cấp quản lý lựa chọn. Con số 14% được suất hiện khá nhiều trong bảng số liệu,

14% cấp quản lý hoàn toàn đồng ý về việc có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập tại công ty, căn cứ xét tăng lương hợp lý và tiền lương nói chung.

Tuy các số liệu qua khảo sát thể hiện khá tích cực, song vẫn còn 7% cấp quản lý chưa đồng ý với căn cứ xét tăng lương, 29% cấp quản lý chưa đồng ý với vấn đề trả lương đủ và đúng thời hạn. Điều này được giải thích, theo thực tế tại một số thời điểm công ty gặp khó khăn về mặt tài chính thì đội ngũ cấp quản lý sẽ chỉ được chi trả phần tiền lương cơ bản để tập trung trả tổng thu nhập cho đội ngũ kỹ thuật viên. Về việc xét tăng lương của cấp quản lý được đánh giá khắt khe hơn, không cố định một năm tăng lương một lần, vẫn có trường hợp quản lý có kết quả đánh giá không đạt và không được tăng lương vào năm tiếp theo. Cũng có thể giải thích theo hướng, cấp quản lý không quá quan trọng về tiền lương nhiều hay ít, họ quan trọng hơn về những tiêu chí xét tăng lương có phù hợp với khả năng và giá trị thực tế họ đã đóng góp hay chưa.

Bảng 2.5. Trải nghiệm của đội ngũ kỹ thuật viên về lương tại công ty

Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Anh/ Chị Có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập tại công ty	3%	23%	53%	11%	10%
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	3%	8%	52%	37%	0%
Tiền lương được trả đủ và đúng thời hạn	5%	7%	6%	78%	4%
Tôi hài lòng về tiền lương của công ty	2%	22%	33%	41%	2%

“Nguồn: Số liệu khảo sát”

Dựa vào bảng khảo sát có thể thấy được nhân viên công ty vẫn còn chưa thật sự có trải nghiệm tốt đối với mức chi trả lương của công ty, điển hình hơn là có tới 26% nhân viên công ty trong cuộc khảo sát không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý với nội dung thu nhập có thể đảm bảo cuộc sống, về thời hạn trả lương công ty thực hiện tương đối ổn định khi có 78% nhân viên đồng ý với thời hạn trả lương của công ty. Tuy nhiên chỉ có 41% nhân viên đồng ý với chính sách tiền lương của công ty, phần còn lại họ cảm thấy mức lương còn thấp, chưa xứng đáng với những nỗ lực mà họ đã bỏ ra nên chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động. Việc trả lương thời gian mà không tính đến hiệu quả công việc khiến phần lớn nhân viên không tích cực, sáng tạo dẫn đến giảm hiệu quả công việc.

Số liệu tại bảng 2.2 về cơ cấu lao động phân theo giới tính thể hiện 100% đội ngũ kỹ thuật thuộc nhóm giới tính nam, phân theo trình độ cho thấy 74% đội ngũ kỹ thuật thuộc trình độ sơ cấp/ THPT, độ tuổi bình quân là 39 tuổi.

Phân tích theo khía cạnh giới tính cho thấy những người thuộc giới tính nam luôn được đặt trách nhiệm cao hơn về vấn đề thu nhập. Bên cạnh đó, độ tuổi trung bình 39 tuổi là độ tuổi đã trải qua một giai đoạn lao động nhất định và ở thời điểm này họ đa phần tập trung ổn định công việc, nâng cao thu nhập và bước đầu quan tâm đến vấn đề tích lũy.

Dù mức lương có như thế nào, giá trị thực của đồng tiền có thể biến động, nền kinh tế có thể trời sập... nhưng đặc điểm hoạt động thực tiễn của con người vốn vẫn là làm việc - thu nhập - tiêu dùng và tích lũy. Đội ngũ lao động trực tiếp quan tâm nhất và trước hết là đến tiền lương thực tế, vì chính tiền lương thực tế mới phản ánh mức sống thực tế của họ.

Đội ngũ kỹ thuật viên tập trung chủ yếu vào đặc điểm hoạt động thực tiễn của con người vốn vẫn là làm việc - thu nhập - tiêu dùng và tích lũy. Nên vấn đề tiền lương đã trở thành yếu tố tạo động lực được quan tâm đầu tiên. Cụ

thể số liệu khảo sát về vấn đề có thể sống dựa hoàn toàn vào tiền lương tại bảng 2.4 và 2.5 thể hiện chỉ có 11% đội ngũ kỹ thuật viên đồng ý, trong khi đó có 71% cấp quản lý và lãnh đạo đồng ý. Điều này thể hiện tiền lương là nhu cầu cấp thiết, yếu tố tác động lớn đến động lực lao động của đội ngũ kỹ thuật.

Chính sách khen thưởng

Ngoài trả lương cố định theo tháng cho nhân viên, công ty còn có chế độ thưởng theo năng lực phấn đấu làm việc, việc này tạo tâm lý làm việc rất tốt đối với họ. Tiền thưởng của công ty còn đánh giá được mức độ hiệu quả, tinh thần, trách nhiệm của người lao động với công ty.

Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong công ty để tiến hành khen thưởng.

Các hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động. Ngoài ra công ty còn có các hình thức khen thưởng khác như khen ngợi trong các cuộc họp, nêu gương trong toàn công ty. Thưởng áp dụng đối với các phòng ban hoàn thành nhiệm vụ và vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các phòng hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân người lao động khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng quy định như sau:

Thưởng hoàn thành tốt nhiệm vụ với vị trí là lãnh đạo trong công ty: 2.000.000/người, đối với vị trí nhân viên là 1.000.000/người.

Thưởng tập thể phòng/ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 500.000/tập thể.

Thưởng cho những người lao động khi có những đóng góp tích cực, mang lại giá trị lớn cho công ty: 500.000/người/lần.

Bảng 2.6. Tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành nhiệm vụ cá nhân tại LightDecor

Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Thang đánh giá					Hoàn thành theo trọng số
		1	2	3	4	5	
Hiệu quả công việc	0.7						
Thực hiện mục tiêu hoạch định, thiết lập được mục tiêu định hướng công tác học tập của bản thân và nhóm phụ trách	0.3						
Khối lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc theo MTCV	0.2						
Chất lượng công việc hoàn thành + Hoàn thành công việc đúng thời hạn + Chất lượng và kết quả công việc + Độ tin cậy, đáp ứng được các yêu cầu cung cấp dịch vụ	0.2						
Năng lực và sự tuân thủ thời gian làm việc	0.3						
Thời gian và kỷ luật + Tuân thủ thời gian làm việc	0.1						

+ Không vi phạm nội quy của công ty							
Sáng tạo và phối hợp giữa các thành viên trong công việc + Tích cực tìm cách cải tiến quy trình làm việc + Sáng tạo và phối hợp tốt + Có kế hoạch và tổ chức	0.2						
Tổng	1.00						
% Hoàn thành cá nhân	100%						
Xếp loại	Đạt/Chưa đạt/Cần hoàn thiện,...						

“Nguồn: Phòng Hành chính- nhân sự công ty”

% Hoàn thành cá nhân = Tổng điểm theo trọng số/Điểm ở mức cao nhất

Bảng 2.7. Xếp loại đánh giá hoàn thành công việc

1	<60%	Chưa đạt
2	60% - 80%	Cần hoàn thiện
3	81% - 90%	Đạt yêu cầu công việc
4	91% - 95%	Hoàn thành tốt
5	>96%	Xuất sắc trong công việc

“Nguồn: Phòng Hành chính- nhân sự công ty”

Theo đó, những cá nhân hoàn thành tốt công việc được giao hàng tháng sẽ được nhận mức thưởng như trên. Ngoài ra, công ty còn thưởng vào dịp

30/4, 1/5, Quốc Khánh 2/9, Tết Dương lịch với mỗi mức thưởng từ 300.000 đồng đến 500.000 đồng/người.

Khi khảo sát trải nghiệm về tiền thưởng tại công ty tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.8. Trải nghiệm về tiền thưởng của người lao động tại công ty

Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp của tôi	8%	12%	68%	10%	2%
Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	2%	15%	69%	11%	3%
Hình thức thưởng đa dạng	5%	6%	82%	6%	1%
Tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	10%	11%	67%	8%	4%
Tiền thưởng được chi trả công bằng	8%	12%	52%	22%	6%
Tôi hài lòng về tiền thưởng của công ty	10%	16%	42%	24%	8%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Về tiền thưởng công ty thực hiện tương đối ổn định, phần lớn người lao động vẫn giữ ý kiến trung lập. Các mức hoàn thành công việc để được thưởng còn mang tính hình thức, khó để đạt được. Tuy nhiên khi được hỏi về sự trải

nghiệm với tiền thưởng của công ty thì có 10% người lao động hoàn toàn không đồng ý và 16% không đồng ý với chính sách thưởng mà công ty đang áp dụng. Tỷ lệ này rơi vào các đối tượng nhân viên mới, chưa có nhiều đóng góp cho công ty và với những cá nhân tự thấy mình có đủ điều kiện được thưởng của công ty mà chưa được xét tới và đặc biệt là nhóm nhân viên kinh doanh, nên có cơ chế thưởng riêng theo doanh thu cho nhóm lao động này.

2.2.3. Tạo động lực thông qua chính sách phúc lợi

Phúc lợi: Cũng giống như các tổ chức khác, công ty TNHH LightDecor nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình phúc lợi khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn và các lợi ích khác cho người lao động.

Phúc lợi bắt buộc (BHXH)

Theo quy định của Nhà nước các doanh nghiệp phải có trách nhiệm và nghĩa vụ đóng BHXH cho người lao động tại doanh nghiệp mình. Khi tham gia BHXH, người lao động phải trích một khoản phí nộp vào quỹ BHXH, khi gặp rủi ro, bất hạnh như: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động làm cho chi phí gia đình tăng lên hoặc phải ngừng làm việc tạm thời. Do vậy thu nhập của gia đình bị giảm, đời sống kinh tế lâm vào tình cảnh khó khăn, túng quẫn. Nhờ có chính sách BHXH mà họ được nhận một khoản tiền trợ cấp đã bù đắp lại phần thu nhập bị mất hoặc bị giảm để đảm bảo ổn định thu nhập, ổn định đời sống. Ngoài việc đảm bảo đời sống kinh tế, BHXH tạo được tâm lý an tâm, tin tưởng. Hiện nay, công ty đã thực hiện các chế độ bảo hiểm xã hội như sau:

Bảng 2.9. Tỷ lệ đóng góp các loại bảo hiểm

1	Bảo hiểm xã hội	17.5%	8%
2	Bảo hiểm y tế	3%	1.5%
3	Bảo hiểm thất nghiệp	1%	1%

“Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự”

Hàng tháng, công ty phải nộp báo cáo cho cơ quan bảo hiểm và nhân viên làm bảo hiểm được tham gia lớp tập huấn khi có những thay đổi về quy định đóng góp bảo hiểm.

Phúc lợi tự nguyện

Nhân viên văn phòng và nhân viên kỹ thuật đều được hưởng phụ cấp tiền ăn giữa ca là 500.000 đồng/tháng.

Bảng 2.10. Quy chế phúc lợi của LightDecor

1	Tết Dương lịch 01/01. Các ngày nghỉ lễ lớn trong năm theo quy định của nhà nước: 30/04, 01/05, 02/09	- Nhân viên thử việc: 100.000 đ - Chính thức dưới 1 năm: 300.000 đ - Chính thức từ đủ 1 năm trở lên: 500.000 đ	Toàn nhân viên
2	Lương tháng 13	- Nhân viên có thâm niên làm việc dưới 1 năm: chia theo tỉ lệ tháng làm việc - Nhân viên có thâm niên làm việc từ đủ 1 năm trở lên nhận 100% * lương bình quân	Toàn nhân viên

		của năm đó - Áp dụng với lương thỏa thuận theo HĐ. Kỳ bình quân năm được tính từ T01 - T12 của năm	
3	Mừng Sinh nhật	- Cấp nhân viên: 300.000 đ - Cấp quản lý cấp trung (trưởng nhóm, giám sát, Trưởng Bộ phận): 500.000 đ - Ban lãnh đạo và Quản lý cấp cao (cố vấn, GĐ tài chính, kế toán trưởng, GĐ các bộ phận): 1.000.000 đ	Toàn nhân viên
4	Thai sản - sinh con	- Cấp nhân viên: 500.000 đ/ con - Cấp quản lý cấp trung (trưởng nhóm, giám sát, Trưởng Bộ phận): 1.000.000 đ/ con - Ban lãnh đạo và Quản lý cấp cao (cố vấn, GĐ tài chính, kế toán trưởng, GĐ các bộ phận): 2.000.000 đ/ con	CBNV nữ
		- Cấp nhân viên: 300.000 đ/ con - Cấp quản lý cấp trung (trưởng nhóm, giám sát, Trưởng Bộ phận): 500.000 đ/ con - Ban lãnh đạo và Quản lý cấp cao (cố vấn, GĐ tài chính, kế toán trưởng, GĐ các bộ phận): 1.000.000 đ/ con	CBNV nam có vợ sinh con
5	Người lao động ốm đau	300.000	Cá nhân
6	Cha mẹ, con cái	100.000	Cá nhân

	ốm đau		
7	Người lao động cưới	500.000	Cá nhân
8	Tử thân phụ mẫu mất	500.000	Cá nhân
9	Thành lập công ty	200.000	Toàn bộ nhân viên

“Nguồn: Phòng Hành chính – nhân sự”

Về cơ bản, ngoài tiền lương công ty đã thực hiện các chính sách phúc lợi tương đối tốt. Tuy nhiên, các hoạt động vui chơi, giải trí, du lịch, nghỉ mát lại chưa được đầu tư thực hiện trong khi khối lượng và áp lực công việc cao khiến người lao động nhiều lần mệt mỏi, chán nản.

Bảng 2.11. Trải nghiệm của người lao động về phúc lợi của công ty

Tôi hiểu rõ về chính sách phúc lợi của công ty	8%	2%	32%	52%	6%
Công ty quan tâm đến đời sống của người lao động	4%	12%	35%	47%	2%
Công ty thực hiện đầy đủ chế độ phúc lợi bắt buộc (BHYT, BHXH, BHTN)	0%	2%	5%	47%	46%
Tôi có trải nghiệm tốt với chính sách phúc lợi của công ty	0%	5%	16%	65%	14%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Theo như kết quả khảo sát, người lao động phần lớn đồng ý với hệ thống phúc lợi của công ty, tỷ lệ ý kiến “Đồng ý” rất cao (chiếm 65%), 16% là bình thường và 14% hoàn toàn đồng ý. Những phúc lợi như: chi phí đi lại, ăn giữa ca, bảo hiểm, ... tuy chưa có điểm nổi bật nhưng cũng không bị đánh giá tiêu cực. Công ty cũng đã thực hiện tốt các loại phúc lợi liên quan đến sức khỏe người lao động và gia đình, các ngày lễ lớn,...

2.2.4. Tạo động lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc

Hàng năm Công ty sẽ có 1 kỳ đánh giá kết quả công việc, kết quả đánh giá cũng là cơ sở để nâng lương, nâng cấp.

Ngoài việc xét tăng lương, nâng bậc lương, việc đánh giá thực hiện công việc sẽ được sử dụng làm cơ sở để Công ty có tiếp tục ký tiếp hợp đồng chính thức đối với NLD trong quá trình thử việc, NLD đã ký hợp đồng dịch vụ và thực tập sinh hay không, đối với NLD đã ký hợp đồng chính thức thì việc đánh giá là cơ sở để Công ty có nên tái ký hợp đồng lao động hay không.

Quy định về đánh giá thực hiện công việc trong Công ty được áp dụng thống nhất cho tất cả cán bộ nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc trong Công ty là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Công ty lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá quá trình thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: mức 5 là xuất sắc, mức 4 là tốt, mức 3 là khá, mức 2 là trung bình, mức 1 là kém).

Đối tượng đánh giá: NLD đánh giá và quản lý trực tiếp đánh giá.

Bảng 2.12. Bảng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Tiêu chí đánh giá về thái độ	Tự đánh giá					Quản lý đánh giá				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Chấp hành nội quy Công ty										
Mối quan hệ với cấp trên										
Mối quan hệ với đồng nghiệp										
Kiên trì với khó khăn, thử thách										
Tiêu chí đánh giá về năng lực	Tự đánh giá					Quản lý đánh giá				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kỹ năng giao tiếp										
Kỹ năng làm việc nhóm										
Kỹ năng giải quyết vấn đề										
Kỹ năng chuyên môn										
Hiểu biết về ngành										
Hiểu biết về sản phẩm										
Tiêu chí đánh giá về hiệu quả công việc	Tự đánh giá					Quản lý đánh giá				
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Hoàn thành công việc đúng hạn										
Chất lượng công việc										
Tổng điểm										

“Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự”

Theo bảng 2.12, Công ty sử dụng ba tiêu chí để đánh giá gồm tiêu chí về thái độ làm việc, tiêu chí về năng lực làm việc và tiêu chí về hiệu quả công

việc. Đối với tiêu chí về thái độ làm việc gồm 4 tiêu chí nhỏ như chấp hành nội quy, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, kiên trì với khó khăn thử thách. Tiêu chí đánh giá về năng lực gồm 6 tiêu chí như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng chuyên môn, hiểu biết về ngành, hiểu biết về sản phẩm. Tiêu chí đánh giá về hiệu quả công việc gồm hoàn thành công việc đúng hạn và chất lượng công việc.

Công thức tính điểm đánh giá thực hiện công việc:

$$\text{Điểm đánh giá} = \frac{\text{Tổng điểm NLD tự đánh giá} + \text{Tổng điểm quản lý đánh giá}}{2}$$

Bảng 2.13 phía dưới cho thấy, việc xếp loại nhân viên căn cứ trên tổng số điểm cuối cùng, cụ thể là từ 0 đến 12 điểm được xếp loại kém; từ 13 đến 24 điểm xếp loại trung bình; từ 25 đến 36 điểm được xếp loại khá; từ 37 đến 48 điểm được xếp loại tốt và từ 49 đến 60 được xếp loại xuất sắc. Bởi vì phần đánh giá có 12 tiêu chí, điểm tối đa của mỗi tiêu chí là 5 điểm, nên điểm tối đa của phần đánh giá là 60 điểm.

Bảng 2.13. Bảng xếp loại của Công ty

Số điểm	Xếp loại
0 – 12	Kém
13 – 24	Trung bình
25 – 36	Khá
37 – 48	Tốt
49 - 60	Xuất sắc

“Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự”

Bảng 2.14. Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Anh/chị hài lòng về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty	2.8%	7.2%	51.4%	24.3%	14.3%
Kết quả công việc được đánh giá công bằng và hợp lý so với năng lực bản thân	2.8%	4.3%	54.3%	27.2%	11.4%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Theo kết quả khảo sát của bảng 2.14, tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty chỉ đạt ở mức bình thường, cụ thể là với tiêu chí sự hài lòng của NLD về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty, tỷ lệ NLD đánh giá ở mức bình thường là 51.4% và 54.3% lao động đánh giá ở mức bình thường đối với tiêu chí kết quả công việc của NLD được đánh giá công bằng và hợp lý so với năng lực của bản thân. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên các tiêu chí về thái độ, về năng lực và hiệu quả làm việc của NLD, theo các tiêu chí trong bảng đánh giá thực hiện công việc thì các tiêu chí về thái độ làm việc và năng lực làm việc thì nhiều hơn so với tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của NLD. Điều này cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty được đánh giá theo hướng về phát triển bản thân NLD và thiên về văn hóa của Công ty còn các tiêu chí đánh giá

quá trình NLD làm việc thì chưa được thể hiện rõ trong phiếu đánh giá quá trình làm việc của Công ty và các tiêu chí này vẫn mang xu hướng chung chưa được xây dựng một cách chi tiết và cụ thể, trong phiếu đánh giá phần đánh giá hiệu quả công việc, phần này có 2 tiêu chí là hoàn thành công việc đúng hạn và chất lượng công việc, 2 tiêu chí này chưa thể hiện được tính chính xác và hợp lý công sức mà NLD đã cống hiến. Do đó, việc đánh giá có thể có những thiếu sót, không chính xác và mang tính chủ quan của người đánh giá.

2.2.5. Tạo động lực thông qua cải thiện điều kiện và môi trường làm việc

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc cũng như quan hệ tại nơi làm việc của Công ty LightDecor tương đối ổn định. Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới thân thiện, giữ được sự tôn trọng lẫn nhau trong công việc, cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể. Biểu hiện rõ nhất là các cấp lãnh đạo của công ty, giám đốc sẵn sàng cúi chào đáp lại lời chào nhân viên, ngay cả với bảo vệ hay nhân viên tạp vụ. Vì thế, các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng hài lòng với sự dẫn dắt của cấp trên. Quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty cũng đạt được sự thân thiện, cởi mở, nhiệt tình giúp đỡ lẫn nhau.

Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại công ty. Về điều kiện làm việc, Công ty đã đầu tư hệ thống máy lạnh cho toàn bộ công ty để luôn đảm bảo nhiệt độ ổn định ở mức 25°C. Các phòng làm việc đều được trang bị máy tính bàn, phòng họp có máy chiếu, hệ thống loa, micro, ... Cường độ ánh sáng và tiếng ồn đạt yêu cầu, mùi không gây khó chịu tạo điều

kiện làm việc an toàn cho sức khỏe. Về thời gian làm việc, công ty làm việc từ thứ 2 đến 7 hằng tuần. Ca làm việc 8h theo giờ hành chính được quy định cụ thể trong bảng nội quy công ty. Buổi sáng bắt đầu từ 8 giờ đến 12 giờ, buổi chiều từ 1 giờ 30 phút đến 5 giờ 30 phút. Nhà vệ sinh sạch sẽ được nhân viên tạp vụ quét dọn mỗi ngày để người lao động yên tâm về mặt sức khỏe. Công ty cũng bố trí hệ thống nước uống nóng lạnh đạt tiêu chuẩn vệ sinh, không có vẩn đục và có giấy chứng nhận của viện Pasteur thành phố Hồ Chí Minh. Hệ thống nước uống phục vụ nhu cầu cá nhân được đặt ở nhiều nơi giúp tiết kiệm thời gian di chuyển.

Ngoài ra, các phòng ban thường xuyên trao đổi thông tin và hỗ trợ lẫn nhau khi cần thiết. Người lao động trong công ty luôn nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.15. Trải nghiệm của người lao động về điều kiện lao động

Không khí làm việc hòa đồng	2%	5%	25%	60%	8%
Tôi được giải quyết thỏa đáng khi có thắc mắc	3%	32%	52%	11%	2%
Mọi người thường xuyên giúp đỡ nhau	4%	7%	62%	18%	9%
Tôi hài lòng với môi trường làm việc	2%	3%	65%	24%	6%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Qua Bảng 2.15 cho thấy phần lớn người lao động có trải nghiệm tốt với không khí làm việc hòa đồng, thoải mái tại công ty. Tuy nhiên, khi được hỏi về các nội dung như được giải quyết thỏa đáng các vấn đề thắc mắc hay mọi người có thường xuyên giúp đỡ nhau hay không thì phần lớn câu trả lời của họ là trung lập, không tốt cũng không xấu.

2.2.6. Tạo động lực thông qua văn hóa doanh nghiệp

Với chủ trương phát triển bền vững, phát triển từ cốt lõi nội bộ nhân viên Công ty. Ban lãnh đạo Công ty LightDecor đặc biệt quan tâm đến xây dựng bầu không khí văn hóa cởi mở, tương tác giữa các cấp được rõ ràng.

Thực tế tại cuốn sổ tay nhân viên của LightDecor cũng đã đề cập đến nội dung “chuẩn mực ứng xử của đội ngũ nhân viên LightDecor” với những nội dung cụ thể như sau: LightDecor đối với nhân viên; Nhân viên đối với LightDecor; Lãnh đạo đối với nhân viên; Nhân viên đối với lãnh đạo; Nhân viên đối với đồng nghiệp; Ứng xử khi giải quyết các bất đồng nội bộ hoặc nội dung liên quan đến việc phản hồi khi nhận các thông báo, thông tin từ các cấp.

Cụ thể một số nội dung như sau:

Nội dung về chuẩn mực của lãnh đạo đối với nhân viên: Lãnh đạo phải biết lắng nghe đề xuất và các ý kiến phản hồi của nhân viên; biết khen, khuyến khích động viên nhân viên đúng lúc, đúng chỗ và phê bình nhân viên một cách hợp lý.

Nội dung về chuẩn mực của nhân viên với lãnh đạo: Chấp hành nghiêm túc các ý kiến chỉ đạo, hướng dẫn và thực hiện mọi nhiệm vụ được phân công. Thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn theo quy định. Trung thực, thẳng thắn, thiện chí trong mọi báo cáo, đề xuất với lãnh đạo.

Nội dung về chuẩn mực của nhân viên với đồng nghiệp: Thường xuyên trao đổi công việc với đồng nghiệp để học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm và nâng cao hiệu biết lĩnh vực mình không đảm nhiệm.

Nội dung về quy định phản hồi thông báo, thông tin: Khi Bộ phận HCNS, Bộ phận Tài chính – kế toán, Bộ phận kỹ thuật và các quản lý cấp trên đưa ra bất kỳ thông báo nào, yêu cầu toàn bộ CBCNV phản hồi lại theo cú pháp “Đã nhận”. Trường hợp có bất kỳ thắc mắc liên quan đến thông báo anh/chị có thể liên hệ trực tiếp với cán bộ đăng thông báo để giải đáp. Đối với các thông báo dài hạn yêu cầu anh/chị phản hồi trong vòng 8 tiếng từ lúc đăng thông báo; Đối với các thông báo ngắn hạn yêu cầu các anh/chị phản hồi trong vòng 4 tiếng từ lúc đăng thông báo.

Các nội dung trên được đề cập khá cụ thể, thể hiện rất rõ những chuẩn mực văn hóa ứng xử được hướng đến. Để làm rõ hơn trải nghiệm của người lao động về văn hóa doanh nghiệp nói chung, cụ thể là văn hóa ứng xử, tương tác giữa các cấp trong Công ty. Tác giả thực hiện khảo sát sau:

Bảng 2.16. Trải nghiệm của người lao động về văn hóa doanh nghiệp

Văn bản quy định về văn hóa Công ty hướng đến đầy đủ	0%	0%	16%	81%	3%
Văn hóa Công ty quan trọng	0%	0%	0%	4%	96%
Anh/chị được truyền thông và nắm về văn hóa Công ty	0%	0%	21%	73%	6%
Anh/ chị viên thực hiện tích cực văn hóa công ty	0%	0%	81%	19%	0%
Tương tác giữa các cấp rõ ràng	4%	35%	45%	12%	4%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Bảng kết quả khảo sát 81% đồng ý cho thấy nội dung về văn hóa đã được truyền thông đến người lao động tại Công ty. Số liệu cho thấy 96% nhân viên hoàn toàn đồng ý về tầm quan trọng của văn hóa công ty, điều này cho thấy văn hóa là vấn đề đang được người lao động quan tâm. Tuy nhiên thực tế số liệu về việc thực hiện tích cực văn hóa doanh nghiệp lại thể hiện số liệu trung lập lên đến 81%.

Kết quả khảo sát cho thấy có 35% nhân viên hiện đang chưa đồng ý với sự tương tác giữa các cấp trong công việc. 45% nhân viên có ý kiến bình thường với vấn đề này. Vậy câu hỏi đặt ra ở đây là thực tế việc thực hiện các quy định, chuẩn mực về văn hóa đã được người lao động nghiêm túc thực hiện hay chưa?.

2.2.7. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

Mức độ tăng năng suất lao động

Năng suất lao động phản ánh kết quả làm việc của mỗi cá nhân. Tác giả sử dụng năng suất lao động bình quân để thể hiện mức độ thay đổi năng suất giai đoạn 2018 – 6 tháng đầu năm 2022:

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

**Bảng 2.17. Năng suất lao động bình quân tại LightDecor
giai đoạn 2018 – 6/2022**

Doanh thu (triệu đồng)	360	1.164	27.795	19.190	31.900
Số lao động (người)	26	50	82	72	85
Năng suất lao động/người/năm (triệu đồng)	13,85	23,28	338,96	266,53	375

“Nguồn: Tác giả tổng hợp”

Bảng số liệu cho thấy năng suất lao động bình quân tăng liên tục qua các năm cho thấy kết quả làm việc của người lao động phát triển theo chiều hướng tích cực. Điều này có thể nói công tác tạo động lực lao động đã đạt được những kết quả mong đợi. Năm 2021 do ảnh hưởng của dịch Covid-19, LightDecor cũng bị ảnh hưởng và giảm doanh thu, dẫn đến năng suất lao động cũng giảm.

Bảng 2.18. Đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại Công ty

Thái độ, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật <i>Anh/ Chị luôn chấp hành tốt nội quy, kỷ luật lao động</i>	0%	0%	68%	29%	3%
Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp <i>Anh/ chị hài lòng với công việc hiện tại và muốn gắn bó với Công ty lâu dài</i>	0%	21%	34%	35%	10%
Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc <i>Anh/ Chị luôn tích cực làm việc và nỗ lực trong công việc</i>	0%	0%	43%	40%	17%
Mức độ nỗ lực hợp tác <i>Anh/ Chị luôn chủ động phối hợp để hoàn thành công việc</i>	3%	9%	54%	22%	12%

“Nguồn: Kết quả khảo sát”

Sử dụng số liệu tại bảng 2.18 để làm rõ những tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động tại công ty.

Thái độ, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật

Phần lớn người lao động lựa chọn đánh giá bình thường về mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy. Lý giải cho điều này là một bộ phận người lao động đi làm trễ. Đa phần là đội ngũ thợ lắp đặt, việc phải di chuyển đến các công trình trên các quận có mật độ lưu thông khá dày đặc có thể là nguyên nhân khiến các nhân viên kỹ thuật này báo công muộn. Có khá nhiều lý do có thể đưa ra tuy nhiên nhìn vào số liệu ta thấy được tình hình chấp hành kỷ luật của người lao động tại Công ty chưa tốt.

Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Mức độ gắn bó được người lao động đánh giá dựa trên các chính sách họ nhận được trong quá trình làm việc tại công ty ví dụ như chính sách về tiền lương, tiền thưởng, hệ thống phúc lợi. Theo khía cạnh doanh nghiệp mức độ gắn bó được xét trên tỷ lệ người lao động nghỉ việc trước thời hạn hoặc không tái ký HĐLĐ,... Số liệu tại bảng 2.18 cho thấy có 21% người lao động không đồng ý với công việc hiện tại và mong muốn gắn bó với công ty chưa cao. Điều này đặt ra vấn đề cho công ty cần nhanh chóng hoàn thiện các chính sách tạo động lực lao động nhằm tăng sự gắn bó của người lao động và thu hút được số lượng lớn nhân tài.

Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc

Số liệu cho thấy đây là chỉ tiêu đánh giá có phần trăm hoàn toàn đồng ý cao nhất, chiếm 17% người lao động hoàn toàn đồng ý với việc họ tích cực và nỗ lực làm việc. 40% người lao động đưa ra ý kiến đồng ý là họ vẫn đang nỗ lực làm việc. Trong 4 tiêu chí tác giả xét đến thì đây là tiêu chí có phần trăm cao nhất tương đương hiệu quả của công tác tạo động lực lao động cao nhất.

Mức độ nỗ lực hợp tác.

Trái ngược với tiêu chí trên, tại tiêu chí mức độ nỗ lực hợp tác lại có 3% phần trăm đánh giá hoàn toàn không đồng ý. Phần trăm đồng ý chỉ chiếm 22%. Tuy nhiên thực trạng được phân tích cũng đã thể hiện việc tương tác, trao đổi và giải đáp những thông tin giữa các cấp đang chưa tốt. Hoặc một số nhân viên còn có tư tưởng chỉ cần làm tốt việc của mình, không cần thiết phải hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp. Qua các phân tích ở phần thực trạng và số liệu tại đánh giá về vấn đề này, nhận thấy đây là vấn đề cấp bách Công ty cần xem xét và đưa ra hướng giải quyết. Môi quan hệ giữa các cấp nói chung và sự hợp tác trong công việc nói riêng là một yếu tố quan trọng tạo động lực cho người lao động nỗ lực làm việc và gắn bó với công ty.

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tác động đến tạo động lực tại Công ty TNHH Thiết kế và sản xuất nội thất LightDecor

2.3.1. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động

LightDecor xác định 2 yếu tố thuộc về bản thân con người tác động chính đến tạo động lực lao động đó là nhu cầu người lao động và tính cách.

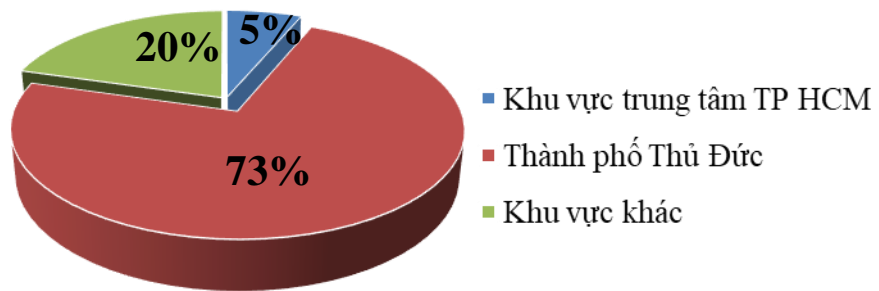
Nhu cầu của người lao động

Thể hiện thông tin người lao động đang sống ở khu vực Thủ Đức

Bảng 2.19. Số liệu khu vực sống của nhân sự tại LightDecor

Khu vực trung tâm TP. HCM	5	7%
Thành phố Thủ Đức	57	73%
Khu vực khác	16	20%
Tổng	78	100%

“Nguồn: Kết quả khảo sát”



Biểu đồ 2.2: Phần trăm khu vực sống của người lao động tại LightDecor

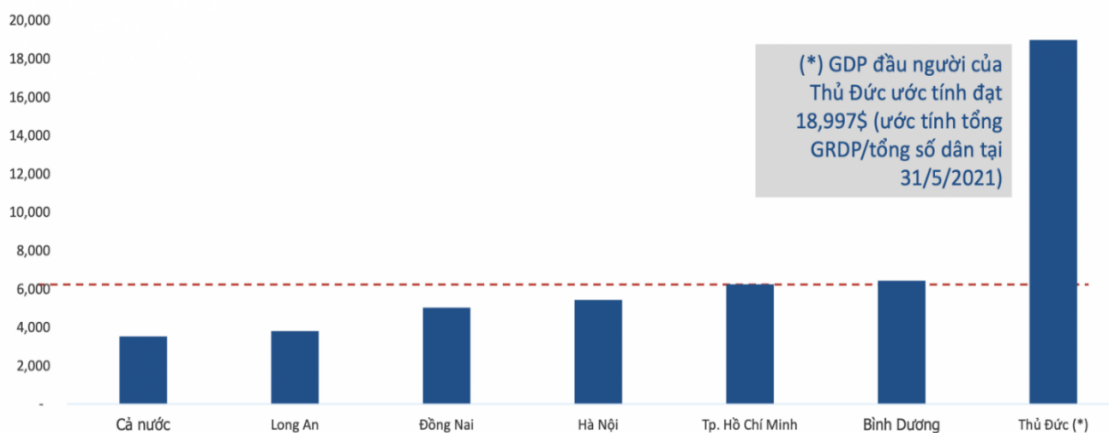
“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Số liệu biểu đồ số 2.2 cho ta thấy số lượng người lao động đang sinh sống tại khu vực Thành phố Thủ Đức chiếm 73% trên tổng 100% số lao động tại LightDecor.

Số nhân viên hiện đang sinh sống ở khu vực trung tâm Tp. Hồ Chí Minh (Quận 1, Quận 3, Quận 6 và Bình Thạnh) chiếm 5%.

Và 20% nhân viên còn lại sống tại các khu vực như Gò Vấp, Quận 12, quận 7, Tân Bình.

GRDP theo đầu người năm 2020
Đơn vị: Đô la Mỹ



Hình 2.1: GRDP theo đầu người năm 2020

“Nguồn: Tổng Cục thống kê”

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, năm 2020, thành phố Thủ Đức đóng góp 1/3 tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) của TP.HCM. Cụ thể, GRDP của TP.HCM đạt 1372 nghìn tỉ đồng, trong đó chỉ tính riêng nền kinh tế thành phố Thủ Đức ước tính đạt khoảng 45,7 nghìn tỉ đồng. Nền kinh tế thành phố Thủ Đức cũng ước tính đạt khoảng 452,7 nghìn tỷ đồng, chỉ đứng sau Hà Nội và cao hơn tất cả các tỉnh còn lại. Thành phố Thủ Đức được Chính phủ đặt mục tiêu trở thành động lực tăng trưởng mới cho nền kinh tế TP.HCM nói riêng và toàn Việt Nam nói chung.

Để hội nhập và có cuộc sống ổn định tại một thành phố trọng điểm đang phát triển, người lao động dần nâng cao về nhu cầu cá nhân. Người lao động tại Công ty có nhu cầu cao hơn về thu nhập, những chính sách nâng cao chất lượng làm việc, các khoản phúc lợi. Do đó để giữ chân người lao động giỏi, tạo lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp cần chú trọng đáp ứng những nhu cầu cấp bách của người lao động.

Tính cách của người lao động

Tính cách là yếu tố tác động đến hành vi và cách ứng xử của NLĐ trong một sự kiện, tình huống. LightDecor sử dụng công cụ MBTI để khảo sát nhóm tính cách của NLĐ.

“Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) là một báo cáo tự đánh giá được thiết kế để xác định loại tính cách, điểm mạnh, điểm yếu và sở thích của một người. Công cụ MBTI được phát triển bởi Katharine Cook Briggs và đứa con gái duy nhất của bà là Isabel Briggs Myers vào năm 1942 dựa trên các lý thuyết do bác sĩ tâm lý người Thụy Sĩ Carl Jung khởi xướng trong công trình nghiên cứu “Psychological Types” của ông.

Dưới đây là kết quả khảo sát về tính cách của NLĐ tại LightDecor theo công cụ MBTI. Mỗi nhóm tính cách là sự kết hợp của 4 chữ cái thuộc 4 tiêu chí kể trên.

Bảng 2.20. Tổng hợp nhóm tính cách của NLD tại LightDecor.

Người chế tạo (ISTP)	24	30%
Người trách nhiệm (ISTJ)	24	30%
Người truyền cảm hứng (ENFP)	9	12%
Người có tầm nhìn xa (ENTP)	5	7%
Người chỉ huy (ENTJ)	2	3%
Khác	14	18%
Tổng	78	100%

“Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát”

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy, phần lớn NLD tại LightDecor thuộc 2 nhóm tính cách: Người chế tạo (ISTP) và Người trách nhiệm (ISTJ) đều chiếm 30%.

+ Đặc điểm của những người thuộc nhóm Người chế tạo ISTP: những người có tính cách ISTP chú trọng tới kết quả. Khi có vấn đề, họ muốn nhanh chóng tìm hiểu nguyên nhân cơ bản và nhanh chóng đưa ra giải pháp; ISTP thích đưa ra các đánh giá dựa trên các tiêu chí khách quan hơn là dựa vào niềm tin; ISTP thường được mô tả là ít nói, nhưng có thái độ dễ gần với người khác;

+ Đặc điểm của những người thuộc nhóm Người trách nhiệm ISTJ: ISTJ thích lên kế hoạch cẩn thận. Họ thích mọi thứ được sắp xếp theo trật tự và rất chú ý đến từng chi tiết. Khi mọi thứ đang rối ren, những người có kiểu tính cách này sẽ không thể nghỉ ngơi cho đến khi họ đã sắp xếp mọi thứ ổn thỏa và công việc đã hoàn thành; ISTJ là người sống có trách nhiệm và sống thực tế. Họ biết cách đạt được mục tiêu và hoàn thành dự án với tốc độ ổn định. ISTJ thường được mô tả là người đáng tin cậy;

Dựa trên đặc điểm chính của 2 nhóm tính cách trên, nhận thấy đa số người lao động có xu hướng giải quyết vấn đề theo hướng tích cực, họ luôn có trách nhiệm với công việc và muốn hoàn thành nó một cách triệt để và nhanh chóng. Với các loại tính cách này, họ luôn yêu cầu một sự công nhận và đánh giá hợp lý từ công ty với những đóng góp của họ trong công việc. Điều này đòi hỏi Công ty cần có công cụ đánh giá thực hiện công việc cụ thể, khách quan và rõ ràng. Tuy nhiên ở thời điểm hiện tại tại LightDecor chưa có 1 hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng. Vấn đề đánh giá chỉ được thể hiện bước đầu qua việc bố trí lao động, dựa vào một số căn cứ cơ bản như: định biên lao động, những biến động lao động, đánh giá chủ quan của quản lý trực tiếp nhìn nhận về kết quả hoàn thành công việc.

2.3.2. *Yếu tố thuộc về bên trong tổ chức*

Cơ cấu bộ máy tổ chức tại Công ty được xây dựng tinh gọn, rõ ràng. Quyền lực được đảm bảo thống nhất từ trên xuống, các vị trí công việc, bộ phận hiểu rõ về chức năng và nhiệm vụ của mình. Các công việc không bị chồng chéo khiến người lao động dễ dàng thực hiện công việc và dễ dàng xây dựng lộ trình công việc của bản thân.

Chính sách tiền lương

Hiện tại LightDecor đang áp dụng tính lương theo thời gian làm việc và cộng với một số khoản phụ cấp cố định.

$$\text{LCS} = (\text{LCS tháng}/26 \times \text{NTT}) + \text{Phụ cấp (nếu có)} + \text{LOT}$$

Khi nhìn vào công thức tính lương, dễ dàng nhận ra điều tạo động lực đầu tiên cho NLD đó là công thức dễ hiểu, khiến NLD dễ dàng theo dõi khoản thu nhập thực tế của bản thân. Điều thứ hai, tiền lương chủ yếu dựa trên ngày công thực tế điều này khuyến khích NLD chuyên cần hơn trong công việc. Cuối cùng là các khoản phụ cấp được cố định mỗi tháng giúp nhân viên phần nào an tâm về khoản này.

Chính sách tăng lương hàng năm, tăng từ 5%-10% cũng tạo động lực khá lớn cho NLD tại LightDecor. Kết luận theo kết quả khảo sát trải nghiệm của nhân viên về tiền lương tại bảng số liệu 2.5, phần trăm nhân viên đồng ý việc xét tăng lương hợp lý là 37%.

Tuy nhiên cũng từ số liệu của bảng 2.5 cho thấy chỉ có 11% NLD đồng ý và 10% hoàn toàn đồng ý rằng thu nhập hiện tại có thể đảm bảo cuộc sống của họ. Có nghĩa 79% còn lại chưa thỏa mãn với mức thu nhập hiện tại. Điều này đặt ra vấn đề về việc cải thiện chính sách tiền lương nhằm tăng động lực lao động cho NLD.

Điều kiện làm việc: cụ thể LightDecor đầu tư cơ sở vật chất, hạ tầng đầy đủ và tiện nghi cho nhân viên. Khu vực văn phòng đầy đủ các trang thiết bị về điều hòa, ánh sáng và thiết bị hỗ trợ. Tại khu vực sản xuất, máy móc được đầu tư tiên tiến nhằm mang lại thuận tiện nhất trong quá trình làm việc và hiệu quả đạt chất lượng cao nhất cho sản phẩm.

2.3.3. Yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức

Thị trường ngành nội thất gỗ

Theo đánh giá của Hiệp hội Gỗ và Lâm sản Việt Nam (Viforest), những năm gần đây, nhu cầu về tiêu dùng các sản phẩm nội thất tại thị trường nội địa tăng lên mạnh mẽ, trong đó việc mua sắm các sản phẩm nội thất gia đình như ghế sofa phòng khách, bàn ghế ăn... có mức tăng trưởng rất lớn. Các sản phẩm đồ gỗ cho các khách sạn, văn phòng cho thuê... cũng có xu hướng tăng nhanh so với những năm trước.

Cũng theo Hiệp hội Gỗ và Lâm sản Việt Nam (Viforest), là thị trường xuất khẩu gỗ và sản phẩm từ gỗ lớn nhất của Việt Nam, trong năm 2021, Mỹ chi tới 9 tỉ USD mua đồ gỗ của Việt Nam, tăng 24,6% so với năm 2020, chiếm 59,4% tổng trị giá xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ của Việt Nam. Sản

phẩm đồ gỗ nội thất của Việt Nam đang được người tiêu dùng Mỹ ưa chuộng và đánh giá cao.

Từ sức nóng của cả thị trường nước ngoài và trong nước, ngành gỗ nói chung và nội thất gỗ nói riêng được ví như “miếng bánh ngon” và đi kèm với đó là sức cạnh tranh lớn. Đây là cơ hội không những cho Doanh nghiệp lớn mà cả Doanh nghiệp vừa và nhỏ định hướng xu hướng phát triển và tạo tiềm lực vươn lên. Thị trường phát triển tác động trực tiếp đến hoặc là động lực hoặc là thách thức đến Doanh nghiệp, mỗi Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì tất yếu phải tự nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nội tại, sản phẩm và cả khả năng cạnh tranh.

Yếu tố về quy định, chính sách của pháp luật, các hoạt động hỗ trợ tác động đến tạo động lực lao động

+ Các hoạt động thúc đẩy mối quan hệ giao thương giữa các Doanh nghiệp trong và ngoài nước. Nhận biết được những khó khăn về logistic, nguyên liệu và chi phí sản xuất, ngày 13/4/2022 tại thành phố Hồ Chí Minh, Tuần lễ giao thương quốc tế đồ gỗ và nội thất 2022 (Vietnam Furniture Matching Week 2022) đã được tổ chức. Vietnam Furniture Matching Week không chỉ nhằm hỗ trợ doanh nghiệp sản xuất nội thất và thủ công mỹ nghệ Việt Nam mở rộng tìm kiếm khách hàng ở cả thị trường xuất khẩu lẫn nội địa mà còn tạo ra các kết nối giao thương trong cả hệ sinh thái nội thất để doanh nghiệp có thể tiếp cận cả những dịch vụ phụ trợ, vận chuyển, kiểm định... tốt nhất trong chuỗi cung ứng ngành. Các hoạt động giúp thúc đẩy mối quan hệ, tăng chuỗi cung ứng cho thị trường gỗ và nội thất tại Việt Nam đến các nước trên Thế giới thể hiện chính phủ đang tạo nhiều động lực phát triển cho ngành đồ gỗ nói chung và ngành nội thất gỗ nói riêng.

2.4. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor

2.4.1. Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty LightDecor đã đạt được những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động, đạt được những yêu cầu cơ bản của nội dung tạo động lực lao động mà tác giả đã đề cập tại mục 1.4.

Hình thức trả lương đúng với quy định của pháp luật, được quy định rõ ràng, dễ hiểu trong quy chế trả lương của công ty. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và vị trí công việc mà mỗi người đảm nhận. Công ty luôn trả lương theo đúng thời hạn ghi trên hợp đồng, tiền lương được thanh toán vào ngày mùng 10 hàng tháng, tất cả các nhân viên đều có quyền được ứng lương tối đa mỗi tháng một lần định kỳ vào ngày 25 hàng tháng khi có công việc đột xuất cần tiền gấp. Tiền thưởng đã được đánh giá bằng những tiêu chí cụ thể, rõ ràng.

Công ty đã xây dựng tiêu chuẩn và áp dụng đánh giá thực hiện công việc một cách rõ ràng, có hệ thống. Điều này giúp người lao động thấy rõ được những đóng góp của mình với công ty.

Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ và đúng pháp luật. Các phúc lợi về ngày lễ, ốm đau theo khảo sát tại bảng 2.11 đã thể hiện sự đồng ý của đông đảo người lao động.

Công ty đã tạo được môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tốt. Chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về giờ làm việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý ổn định, tin tưởng vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng.

Nội dung về văn hóa doanh nghiệp đã được chú trọng. Công ty đã thực hiện truyền thông văn hóa đến người lao động, từ đó người lao động có cơ sở thực hiện những hành vi nhằm hướng đến xây dựng một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty LightDecor vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

Về công tác xác định nhu cầu người lao động: Công ty chưa có hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.

Công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty còn thiên về đánh giá các kỹ năng và thái độ của người lao động. Chưa cụ thể, đầy đủ về tiêu chí đánh giá về thực hiện công việc.

Về chính sách tiền lương: Mức lương và thu nhập tuy đã đáp ứng được yêu cầu chỉ tiêu của người lao động nhưng chưa thật sự tạo động lực cho người lao động. Mức lương thật sự chưa hấp dẫn và chưa mang tính cạnh tranh. Tiền lương chưa tính đến hiệu quả và tính trách nhiệm của công việc.

Chưa có hoạt động/ chương trình củng cố giá trị văn hóa Doanh nghiệp và gắn kết nhân viên. Văn hóa giao tiếp, sự tương tác giữa các cấp tại công ty chưa tốt dẫn đến khó khăn trong giải đáp những vấn đề, thắc mắc của các cấp.

2.4.3. Nguyên nhân

Về phía công ty

Hiện tại các tiêu chí thưởng còn rất chung chung chỉ phù hợp với nhóm nhân viên hành chính, chính sách thưởng đề ra chỉ mang tính hình thức, khó để đạt được mức thưởng. Nguyên nhân lớn nhất mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động về tạo động lực còn eo hẹp và

do cách điều phối nguồn vốn của ban giám đốc công ty chưa hiệu quả, chưa sắp xếp được hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

Thiếu đội ngũ cán bộ chuyên môn thực hiện các công tác tạo động lực. Do vậy các chính sách còn mang tính chung chung, chưa cụ thể.

Biện pháp kích thích tinh thần: Một số hoạt động chưa được lãnh đạo quan tâm, tạo điều kiện như tổ chức giao lưu thể dục, thể thao, văn hóa, văn nghệ nâng cao sức khỏe và giải tỏa áp lực công việc trong tập thể.

Về phía người lao động

Tại công ty LightDecor, người lao động chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân, khiến ban lãnh đạo công ty khó tiếp cận với nhu cầu của người lao động và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR

3.1. Xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty

Mục tiêu của giải pháp

Việc xác định nhu cầu của người lao động là căn cứ để ban lãnh đạo công ty đưa ra những chính sách tạo động lực lao động phù hợp, nâng cao hiệu quả công việc cho người lao động.

Căn cứ đề xuất

Xác định nhu cầu của người lao động là một nội dung quan trọng để thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động.

Căn cứ thực trạng công ty chưa thực hiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.

Nội dung của giải pháp

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

Quy trình cuộc khảo sát xác định nhu cầu người lao động được tiến hành như sau :

Bước 1: Phòng Hành chính – nhân sự chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi cho các đơn vị trực thuộc xem xét.

Bước 2: Thu thập ý kiến của cán bộ công nhân viên.

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

Bước 4: Tổng hợp kết quả và lập báo cáo phân tích xác định nhóm lao động theo nhu cầu. Bảng khảo sát nhu cầu người lao động được tác giả đề xuất như sau:

Bảng 3.1. Khảo sát động lực làm việc của nhân viên Công ty LightDecor

Thu nhập cao và thỏa đáng							
Chế độ phúc lợi tốt							
Công việc ổn định							
Điều kiện làm việc tốt							
Quan hệ trong tập thể							
Có cơ hội thăng tiến							
Công việc phù hợp với khả năng							
Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ							

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Đánh giá xếp theo thang điểm từ 1 đến 5 những nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại công ty TNHH LightDecor (5 là mức điểm đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 1).

Ngoài ra, công ty cần quan tâm đến hệ thống thông tin phản hồi từ người lao động, tạo điều kiện cho họ được bày tỏ quan điểm, mong muốn của mình qua email nội bộ hoặc hòm thư góp ý. Giúp ban lãnh đạo đánh giá chính xác nhu cầu của nhân viên, từ đó đưa ra những chính sách phù hợp. Khi người lao động được chia sẻ, bày tỏ ý kiến họ sẽ cảm thấy gắn bó với công ty và nâng cao năng suất, chất lượng lao động.

Lộ trình thực hiện và dự trù kinh phí

Việc xác định nhu cầu của người lao động do chuyên gia phối hợp cùng bộ phận hành chính – nhân sự của công ty tổ chức triển khai và cần được tiến hành kịp thời, nhanh chóng để kích thích người lao động làm việc hăng say hơn và có tinh thần thoải mái hơn.

Bảng 3.2. Dự kiến kinh phí và lộ trình xác định nhu cầu của người lao động

1	Thiết kế bảng hỏi	3 ngày	1.000.000
2	Tiến hành khảo sát nhu cầu theo từng nhóm đối tượng	1 tuần	200.000
3	Phỏng vấn trực tiếp người lao động	1 tuần	2.000.000
4	Tổng hợp, phân tích kết quả và đưa đến kết luận	1 tuần	3.000.000

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Dự kiến hiệu quả

Sau khi thực hiện giải pháp xác định nhu cầu cho người lao động sẽ đạt được một số lợi ích như sau:

Tại một thời điểm nhất định, có thể xác định được nhu cầu của từng cá nhân người lao động ở mỗi nhóm đối tượng từ đó tổng hợp nhu cầu của từng

phòng ban, bộ phận. Và đưa ra biện pháp tạo động lực phù hợp cho từng phòng/ban đó.

Biện pháp này có ưu điểm là khá đơn giản và không tốn nhiều chi phí nhưng mang lại hiệu quả cao. Đây là giải pháp cơ bản và tiên quyết giúp cho lãnh đạo, cán bộ trong công ty hiểu hơn về người lao động, giúp họ nói lên những tâm tư, nguyện vọng mà đôi khi họ không dám đề xuất, làm giảm thiểu mâu thuẫn và xung đột nội bộ tại công ty.

3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Mục tiêu của giải pháp

Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty thông qua việc đề ra giải pháp bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc để các tiêu chí đánh giá được cụ thể và đầy đủ hơn. Đánh giá thực hiện công việc cụ thể, khách quan sẽ là biện pháp hiệu quả nâng cao động lực làm việc của người lao động.

Căn cứ đề xuất

Công tác đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, công bằng và khách quan vì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của NLD.

Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc chưa được cụ thể. Các tiêu chí đang nghiêng nhiều về thái độ và năng lực của người lao động, chưa thể hiện được các tiêu chí đánh giá về hiệu quả công việc.

Nội dung của giải pháp

Giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty như sau:

Bước 1: Hoàn thiện mục tiêu đánh giá

Mục tiêu của đánh giá có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả

đánh giá. Xem xét một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

- Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...
- Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyên, sa thải người lao động...
- Mục tiêu tạo động lực: thực hiện các chính sách tạo động lực phù hợp

cho người lao động.

Bước 2: Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá

Từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý.

Ngoài việc theo dõi nhân viên của mình theo những tiêu chí riêng cho từng vị trí đã được đưa ra trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thì Công ty nên áp dụng hệ thống đánh giá tiêu chuẩn ISO 9001:2000 để giúp đánh giá hiệu quả hơn.

Bước 3: Hoàn thiện phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với công ty hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa.

- Từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế, tiến hành phân bổ tổng điểm vào tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

- Tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá. Căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá. Cuối cùng sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động. Hiện nay mới chỉ một bộ phận nhân sự phụ trách mảng đánh giá trong khi đó khối lượng công việc cũng nhiều: giải đáp các thắc mắc của nhân viên, cập nhật đánh giá thực hiện công việc của nhân viên vào phần mềm, phân chia tỷ lệ, làm bản tổng hợp

đánh giá nhân sự của toàn hệ thống... Giải pháp là nên bố trí thêm một hoặc hai nhân viên nhân sự hỗ trợ công tác đánh giá thực hiện công việc.

- Xử lý thông tin sau khi đánh giá Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên. Số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người đánh giá. Từ đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Sau đây tác giả xin đưa ra mẫu phiếu đánh giá mà công ty có thể tham khảo áp dụng:

Bảng 3.3. Bảng đánh giá quá trình thực hiện công việc

Họ và tên:	Mã số nhân viên:
Bộ phận:	Chức vụ:
Ngày vào làm việc:	Thời gian đánh giá từ: đến

I. Các tiêu chí đánh giá

I	Tiêu chí đánh giá về thái độ	35		
1	Chấp hành nội quy Công ty (Tuân thủ giờ làm việc và nội quy lao động, quy chế làm việc của Công ty)	5		
2	Quan hệ với cấp trên	5		

3	Quan hệ với đồng nghiệp	5		
4	Tích cực tham gia vào các hoạt động chung của Công ty	5		
5	Tinh thần hợp tác trong công việc (Thân thiện, giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp)	5		
6	Trách nhiệm khi thực hiện công việc	5		
7	Sẵn sàng thực hiện các công việc được giao phó	5		
II	<i>Tiêu chí đánh giá về năng lực</i>	35		
8	Kiến thức về xu hướng nội thất	5		
9	Kiến thức về công việc	15		
9.1	Mức độ hiểu biết về công việc được giao	5		
9.2	Kiến thức chuyên môn phù hợp với công việc	5		
9.3	Khả năng tiếp thu công việc	5		
10	Kỹ năng chuyên môn	5		
11	Kỹ năng mềm (điển hình như kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống, ...)	5		
12	Khả năng làm việc tập thể	5		
III	<i>Tiêu chí đánh giá về hiệu quả công việc</i>	30		
13	Tiến độ hoàn thành công việc	10		

13.1	Hoàn thành công việc chậm thời hạn được giao từ 3 lần trở lên	Tương ứng 2 điểm		
13.2	Hoàn thành công việc chậm thời hạn được giao 1 hoặc 2 lần	Tương ứng 4 điểm		
13.3	Hoàn thành công việc đúng thời hạn	Tương ứng 6 điểm		
13.4	Hoàn thành công việc trước thời hạn	Tương ứng 8 điểm		
13.5	Hoàn thành công việc trước thời hạn, đem lại giá trị cao cho công ty (Quản lý xác nhận)	Tương ứng 10 điểm		
14	Khối lượng công việc	10		
14.1	Hoàn thành dưới 50% khối lượng công việc	Tương ứng 2 điểm		
14.2	Hoàn thành từ 50-60% khối lượng công việc	Tương ứng 4 điểm		
14.3	Hoàn thành từ 60-70% khối lượng công việc	Tương ứng 6 điểm		
14.4	Hoàn thành từ 70-80% khối lượng công việc	Tương ứng 8 điểm		
14.5	Hoàn thành từ 80-100% khối lượng công việc	Tương ứng 10 điểm		
15	Chất lượng công việc	10		
15.1	Không đảm bảo theo yêu cầu từ 3 lần trở lên	Tương ứng 2 điểm		
15.2	Không đảm bảo theo yêu cầu từ 3	Tương ứng		

	lần trở lên	4 điểm		
15.3	Đảm bảo theo đúng yêu cầu	Tương ứng 6 điểm		
15.4	Đảm bảo hoàn thành công việc chất lượng tốt (Quản lý đánh giá tốt hoặc khách hàng đánh giá tốt)	Tương ứng 8 điểm		
15.5	Đảm bảo hoàn thành công việc chất lượng tốt, đem lại giá trị cao cho Công ty. (Cần được quản lý xác nhận)	Tương ứng 10 điểm		
TỔNG		100 điểm	...điểm	...điểm

II. Xếp loại kết quả thực hiện công việc

0 – 20	Kém
21 – 40	Trung bình
41 – 60	Khá
61 – 80	Tốt
81 - 100	Xuất sắc

III. Nhận xét của người đánh giá

Như vậy, nếu cụ thể như trên thì việc đánh giá sẽ giảm được tính chủ quan, ước lượng trong đánh giá kết quả đạt được cán bộ, nhân viên thông qua cho điểm. Đồng thời cũng làm tăng độ chính xác của kết quả đánh giá. Sau đó, sẽ kết hợp với những nội dung khác trong đánh giá mà công ty đã xây dựng.

Lộ trình thực hiện và dự trù kinh phí

Bảng 3.4. Lộ trình thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc

1	Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc	x					
2	Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc		x	x			
3	Lựa chọn đối tượng đánh giá thực hiện công việc			x			
4	Đưa bản đánh giá vào thực tiễn để kiểm định				x		
5	Họp lãnh đạo để lựa chọn các phương pháp đánh giá thực hiện công việc phù hợp					x	
6	Xử lý thông tin, xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc						x

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Công tác hoàn thiện hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc sẽ được Phòng HCNS phụ trách thực hiện, phần này sử dụng nguồn lực sẵn có của Công ty nên không tốn chi phí về nhân sự.

Để thống nhất hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc mới thì Công ty sẽ tổ chức cuộc họp, cuộc gặp mặt giữa ban lãnh đạo, quản lý, nhân viên chuyên môn bởi mục tiêu đánh giá phải gắn với quan điểm của người lãnh đạo. Khi tổ chức một cuộc họp thì khâu hậu cần là khâu quan trọng.

Bảng 3.5. Dự trù kinh phí tổ chức cho các buổi họp thống nhất tiêu chí đánh giá mới

Tài liệu	32 bộ	5.000 /bộ => Tổng chi: $5.000 * 32 = 160.000 / 32$ bộ	Bộ tài liệu gồm: 1 bút bi – tài liệu bằng giấy A4.
Nước uống và thức ăn nhẹ	32 phần	15.000/ phần => Tổng chi: $15.000 * 32 = 480.000 / 32$ phần	Một phần bao gồm trà/cà phê, bánh kẹo và trái cây
TỔNG KINH PHÍ	1.280.000 (Một triệu, hai trăm tám mươi nghìn đồng)		Tổ chức 2 buổi họp. Buổi 1 họp chỉnh sửa tiêu chí Buổi 2: Họp thống nhất tiêu chí

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Dự kiến hiệu quả

Dự kiến nếu giải pháp được phê duyệt sẽ giúp NLD và quản lý có thể đánh giá một cách khách quan, tránh được việc đánh giá bởi ý chí chủ quan của người đánh giá, thể hiện sự nhất quán trong đánh giá. Đồng thời, dựa trên

các tiêu chí sẽ đánh giá được hiệu quả thực hiện công việc của NLD cụ thể hơn, hợp lý hơn 60 và rõ ràng hơn, có thể tránh tình trạng khi đánh giá không phân biệt được hiệu quả của ai tốt hơn. Khi đó, kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chính xác, công bằng và khách quan sẽ giúp NLD thấy được rằng những cống hiến của mình dành cho Công ty đã được ghi nhận, được đánh giá chính xác, hợp lý, tạo cho NLD cảm giác an tâm, tự tin, thoải mái hơn khi làm việc. Đồng thời, kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng sẽ ảnh hưởng đến mức thưởng và các khoản phúc lợi khác nên nếu kết quả đánh giá là phù hợp, xứng đáng với những gì NLD đã bỏ ra thì NLD cũng sẽ nhận được các khoản thưởng hoặc các nhu cầu vật chất tương xứng. Điều này cho thấy sẽ tạo được động lực lao động cho NLD cả về vật chất và tinh thần

3.3. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Mục tiêu của giải pháp

Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty thông qua chính sách tiền lương.

Căn cứ đề xuất

Căn cứ vào vai trò của tiền lương tác động đến công tác tạo động lực lao động cho người lao động.

Công ty LightDecor đã thực hiện công tác trả lương tương đối tốt, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế. Tiền lương chưa tính đến hiệu quả và tính trách nhiệm của công việc.

Nội dung của giải pháp

Việc trả lương cần phải tiến hành cụ thể, công bằng, chính xác: Phòng nhân sự và kế toán phụ trách quản lý tiền lương cần công khai giải thích về quy chế tiền lương, cách tính toán lương thưởng và có trách nhiệm trả lời những ý kiến của người lao động về tiền lương hằng tháng nhận được khi họ có bất kì thắc mắc nào.

Tiền lương thời gian trả cho nhân viên chưa tính đến năng lực thực hiện công việc, chưa khuyến khích được tinh thần làm việc của họ. Để đảm bảo công tác trả lương đạt hiệu quả cao, công ty nên xây dựng cách tính tiền lương thời gian áp dụng đối với khối quản lý, khối nhân viên hành chính theo phương pháp sau:

Công thức tính

$$\text{LCS} = (\text{LCS tháng}/26 \times \text{NTT}) * \text{Hi} + \text{Phụ cấp (nếu có)}$$

Trong đó:

LCS: Tiền lương chính sách theo ngày công làm việc

LCS tháng: Mức lương tháng

NTT: Số ngày thực tế làm việc trong một tháng

Hi: Hệ số tham gia lao động/ kết quả của tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc.

Tại giải pháp này, tác giả liên kết với giải pháp 3.2. Sử dụng kết quả điểm của bảng đánh giá quá trình thực hiện công việc sau đó quy đổi sang Hi để áp dụng vào công thức tính lương mười đề xuất như sau:

Bảng 3.6. Quy đổi điểm sang hệ số Hi

0 – 20	0,5
21 – 40	0,7
41 – 60	0,9
61 – 80	1,2
81 - 100	1,3

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Với phương pháp trả lương trên, tiền lương của người lao động đã gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người lao động, đánh

giá chính xác mức độ đóng góp của người lao động và khuyến khích người lao động làm việc để nâng cao hệ số Hi, nâng cao mức tiền lương của mình.

Lộ trình thực hiện và dự trù kinh phí

Bảng 3.7. Dự kiến kinh phí và lộ trình hoàn thiện công tác trả lương

1	Sửa đổi quy chế trả lương (xây dựng văn bản quy định rõ về tiêu chuẩn, điều kiện, đảm bảo công khai và minh bạch)	1 tuần	Không sử dụng kinh phí
2	Trình Ban Giám đốc phê duyệt	3 tuần	Không sử dụng kinh phí
3	Họp phổ biến và thống nhất phương pháp trả lương mới	3 ngày	700.000
4	Áp dụng thử nghiệm phương thức trả lương mới	2 tháng	20.000.000
5	Tổng hợp và xem xét về hiệu quả thu được của giải pháp	3 ngày	3.000.000

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Dự kiến hiệu quả

Sau khi thực hiện giải pháp hoàn thiện công tác trả lương sẽ mang lại những lợi ích như sau:

Mức tiền lương trả cho người lao động nhận được dựa trên kết quả thực hiện công việc cuối cùng của họ. Vì vậy họ sẽ nỗ lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao góp phần nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm.

Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng, hợp lý giúp tạo tâm lý công bằng, khách quan đối với người lao động.

Khi mức thù lao tăng lên có ý nghĩa giúp người lao động ổn định kinh tế gia đình, kích thích lao động, tái tạo sức lao động và gián tiếp góp phần phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh.

3.4. Xây dựng văn hóa giao tiếp tại công ty

Mục tiêu của giải pháp

Tạo thuận lợi trong vấn đề giải đáp các thắc mắc. Các thông tin cần thiết trong công việc được truyền đạt, giải quyết thỏa đáng sẽ dẫn đến hiệu quả công việc được nâng cao.

Bằng một cách tự nhiên nhất, văn hóa giao tiếp tích cực, thẳng thắn sẽ truyền cảm hứng một cách tự nhiên làm cho đội ngũ lao động hợp tác sống động hơn.

Căn cứ đề xuất

Căn cứ vào thực trạng việc giải quyết thắc mắc chưa được thỏa đáng giữa các cấp và giữa các đồng nghiệp.

Nội dung của giải pháp

Văn hóa giao tiếp thể hiện ở 3 nhóm: giữa cấp trên với cấp dưới, giữa cấp dưới với cấp trên, giữa các đồng nghiệp với nhau.

Giao tiếp giữa cấp dưới với cấp trên

Dù có cùng độ tuổi, hay bất kỳ mối quan hệ ngoài công sở như thế nào. Cấp trên vẫn là người có năng lực hơn bạn, đảm nhiệm các công việc khó khăn hơn bạn. Thế nên, dù thế nào cũng phải ứng xử cho phù hợp.

Một số nguyên tắc khi giao tiếp với cấp trên:

+ Lắng nghe: Việc lắng nghe khi giao tiếp với cấp trên sẽ giúp bạn hiểu rõ sếp hơn để từ đó bạn tạo được sức ảnh hưởng của riêng mình, tất nhiên sẽ được cấp trên tín nhiệm và đánh giá cao hơn. Khi giao tiếp với cấp trên, bạn

nên tập trung vào cuộc đối thoại, thỉnh thoảng bày tỏ sự đồng tình, cảm động, nhắc lại lời cấp trên, xin cho những giải thích tỉ mỉ hơn hay có thể đặt ra những câu hỏi khi giao tiếp với cấp trên để họ biết rằng bạn đang chăm chú theo dõi cuộc trò chuyện và thực sự quan tâm đến những gì họ nói.

+ **Kiểm chế cảm xúc:** Trong môi trường làm việc, nguyên tắc thứ hai mà bạn phải ghi nhớ là học cách kiểm chế cảm xúc, đặc biệt là giao tiếp với cấp trên. Việc thể hiện cảm xúc thái quá như tranh chấp, bốc đồng, giận dữ, ... sẽ làm cho mối quan hệ với cấp trên xấu đi. Khi đứng trước những tình huống tiêu cực khi giao tiếp với cấp trên, hãy cố gắng kìm nén cảm xúc, không nên tỏ thái độ bất đồng, đợi đến khi bạn lấy lại được bình tĩnh hãy trình bày mọi việc một cách cụ thể, chi tiết hơn, chú ý duy trì ngữ điệu và cường độ giọng nói vừa đủ.

+ **Cách thức giao tiếp:** Việc giữ liên lạc thường xuyên cũng là cách để sắp xếp tâm đến bạn và coi sự xuất hiện của bạn trong việc là điều quan trọng khi giao tiếp với cấp trên. Khi giao tiếp với cấp trên, bạn nên sử dụng chủ ngữ hay xưng hô một cách lịch sự và thể hiện rằng mình đang tôn trọng sếp. Hãy cố gắng trình bày quan điểm rõ ràng, chi tiết nhưng vẫn súc tích, kết hợp với những cử chỉ và ngữ điệu để chứng tỏ rằng bạn đang nghiêm túc trong vấn đề này.

Giao tiếp giữa cấp trên với cấp dưới

Các nguyên tắc khi giao tiếp với cấp dưới:

+ **Tôn trọng và lắng nghe ý kiến của cấp dưới** khi họ báo cáo công việc hoặc đề xuất, tham mưu, đóng góp những ý tưởng tốt cho sự phát triển của bộ phận, đơn vị, cơ quan. Tin tưởng và biết cách phát huy những điểm mạnh của cấp dưới (dùng người như dùng mộc); phân công công việc phải dựa trên nguyên tắc: Đúng chức trách, đúng chuyên môn, phù hợp với năng lực và sở trường của từng người.

+ Nguyên tắc lịch sự: không để nhân viên “lấn sân”, coi thường, nhưng cũng đừng quá xa cách. Một người cấp trên hoàn hảo là người luôn được nhân viên tin tưởng, tôn trọng, là nơi nhân viên tìm đến khi có khúc mắc trong công việc cũng như khi họ cần chia sẻ trong cuộc sống.

+ Nguyên tắc: rõ ràng, cụ thể, xúc tích, trọn vẹn, thận trọng trong giao tiếp với cấp dưới.

+ Chính xác, Minh bạch, rõ ràng và công bằng. Đối xử công bằng với cấp dưới, tránh định kiến, thiên vị.

Giao tiếp giữa các đồng nghiệp

Các nguyên tắc khi giao tiếp với đồng nghiệp:

+ Tôn trọng đồng nghiệp qua cách lắng nghe: việc lắng nghe ý kiến đồng nghiệp một cách trân trọng, nhìn thẳng vào họ, chú tâm đến nội dung câu chuyện và đừng ngắt lời khi họ chưa nói xong chính là điều cốt lõi trong cách lắng nghe. Đó có thể là những chia sẻ về nhận định của họ về công việc, hoặc những chia sẻ cuộc sống hằng ngày bên lề công việc, dù là chủ đề gì, hãy chú tâm lắng nghe đồng nghiệp của bạn. Đôi khi chúng ta nói ra với ai đó không phải mong đợi được trợ giúp điều gì, đơn giản họ chỉ cần một người họ có thể tin tưởng hoàn toàn để chia sẻ và trò chuyện.

+ Trực tiếp đàm thoại để giải tỏa mọi hiểu lầm: Tùy vào tính chất vấn đề, bạn có thể chọn cách im lặng để thời gian trả lời, tuy nhiên, một khi sự việc đã đi quá xa, ảnh hưởng đến công việc, tâm trạng và danh dự của bạn thì việc gặp trực tiếp đồng nghiệp hoặc đối thoại 3 bên cùng người lan truyền tin đồn là điều cực kỳ cần thiết.

+ Tạo dựng lòng tin nơi đồng nghiệp: việc giao tiếp rõ ràng, trung thực, súc tích và minh bạch sẽ giúp bạn xây dựng thành công lòng tin nơi đồng nghiệp. Và một khi đã có được lòng tin từ tập thể, những xung đột hiểu lầm sẽ không còn hiện hữu, quá trình hợp tác làm việc diễn ra suôn sẻ.

+ Nhạy bén để không làm phiền đồng nghiệp: Chúng ta biết mọi người có quỹ thời gian như nhau nhưng khối lượng công việc lại khác nhau, do vậy, hãy súc tích, ngắn gọn, đi vào trọng tâm mọi vấn đề giao tiếp với đồng nghiệp, cho dù là công việc hay tâm sự cá nhân.

Lộ trình thực hiện và dự trù kinh phí

Bảng 3.8. Lộ trình tổ chức thực hiện xây dựng văn hóa giao tiếp tại Công ty

1. Đề xuất kế hoạch	Lập đề xuất và trình Ban lãnh đạo về việc tổ chức thực hiện xây dựng văn hóa giao tiếp.	Thực hiện trong thời gian 1 ngày.	
2. Xây dựng kế hoạch cụ thể và tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng bộ tiêu chí ứng xử, nguyên tắc giao tiếp cụ thể. - Tổ chức cuộc họp thông qua các nội dung, nguyên tắc. - Tổ chức họp truyền thông cho toàn bộ nhân viên công ty. - Thực hiện đào tạo văn hóa giao tiếp cho các bộ phận, kết hợp xử lý các tình huống cụ thể. 	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng tiêu chí và họp thông qua trong vòng 1 tuần. - Truyền thông cho từng bộ phận bằng văn bản trong 1 ngày. - Thực hiện đào tạo linh hoạt trong vòng 1 tuần. 	Giảng viên có thể là Nhân lực nội bộ hoặc sử dụng Giảng viên thuê ngoài.
3. Đánh giá hiệu quả sau khóa đào tạo	Hiệu quả đào tạo thể hiện qua thời gian và được đánh giá thông qua các tiêu chí đã xây dựng.	Thực hiện đánh giá 1 tháng 1 lần	

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Việc xây dựng các tiêu chí do bộ phận nhân sự tại công ty và định hướng của ban lãnh đạo, do vậy không tốn chi phí cho công tác này.

Dự kiến hiệu quả

Nhờ sự tương tác với nhau hàng ngày, mỗi nhân viên đều có thể hiểu được yêu cầu, mong muốn của đồng nghiệp trong các dự án, mục tiêu chung, từ đó biết cách phối hợp để mang đến kết quả tốt nhất. Ngoài ra, việc cải thiện kỹ năng giao tiếp trong doanh nghiệp cũng giúp mối quan hệ đồng nghiệp của đội ngũ trở nên gắn kết, tạo lập sự tin tưởng và hợp tác trong công việc tốt hơn. Qua đó góp phần nâng cao năng suất làm việc cho đội ngũ.

Vấn đề giao tiếp nơi công sở đóng vai trò quan trọng trong công việc, giúp các cá nhân có thể trao đổi và giải quyết công việc một cách nhanh chóng và chính xác. Giao tiếp tốt giúp nhân viên trong doanh nghiệp dễ dàng kết nối, tương tác với đồng nghiệp dễ dàng hơn. Nếu nhân viên mới gia nhập tổ chức cảm thấy môi trường làm việc vui vẻ, hòa đồng, lãnh đạo và đồng nghiệp trò chuyện thân thiện, gần gũi thì họ sẽ nhanh chóng hòa nhập hơn với văn hóa công ty. Đồng thời, họ sẽ không cảm thấy bị cô đơn, có khoảng cách trong bộ phận mà mình làm việc.

Bằng việc thúc đẩy giao tiếp đa chiều giữa tổ chức với các thành viên, giữa đồng nghiệp với nhau, truyền thông tin tức trong nội bộ giúp đội ngũ có tiếng nói chung, các cá nhân sẽ không bị bỏ lỡ những thông báo quan trọng. Nhờ đó, nhân viên sẽ làm việc chăm chỉ, có trách nhiệm và năng suất cao hơn, hạn chế nhân sự nghỉ việc.

3.5. Tổ chức hoạt động gắn kết nhân viên

Mục tiêu của giải pháp

Việc tổ chức hoạt động chung nhằm giúp nhân viên gắn kết hơn. Đây cũng là thời gian nhân viên được nghỉ ngơi, thoải mái tinh thần. Các nội dung trong hoạt động gắn kết nhân viên được lồng ghép các giá trị văn hóa của tổ

chức. Nhằm vững các giá trị văn hóa giúp khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Căn cứ đề xuất

Căn cứ vào định hướng tạo động lực cho người lao động của Công ty LightDecor.


Hiện tại Công ty chưa có hoạt động nào nhằm gắn kết đội ngũ nhân viên.

Nội dung của giải pháp

Dưới đây là đề xuất của tác giả về kế hoạch tổ chức hoạt động gắn kết nhân viên. Hoạt động mang tên ‘**Thứ 5 vui vẻ**’.

Hoạt động thứ 5 vui vẻ được tổ chức vào mỗi chiều thứ 5 hàng tuần. Với kinh phí 300.000 – 500.000/ buổi, tùy thuộc vào số lượng nhân viên dự kiến tham gia.

Bảng 3.9. Khung chương trình ‘Thứ 5 vui vẻ’

	<p>CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDEOR</p> <p>Văn phòng: 344 Nguyễn Trọng Tuyển, Phường 2, Quận Tân Bình</p> <p>Xưởng sản xuất: Số 43 đường số 3, phường Tam Phú, quận Thủ Đức</p> <p>SĐT: 0981.714.714</p> <p>MST: 0315426722</p>
	<p>SINH HOẠT ĐỊNH KỲ "THỨ 5 VUI VẺ" (.././2022 - Tuần .. tháng .)</p>
<p>Địa điểm:</p>	<p>Văn phòng</p>
<p>Thời gian:</p>	<p>Thứ 5 - 16h00 - 17h00</p>
<p>Mục đích:</p>	<p>Tạo không khí thoải mái cho tất cả nhân viên trong một tuần làm việc.</p> <p>Là khoảng thời gian nhân viên có thể cùng nhau vui chơi, chia sẻ</p>

	khó khăn - thuận lợi trong một tuần làm việc. Giúp hình thành văn hóa doanh nghiệp.					
Bộ phận thực hiện:	BP HCNS					
Nội dung :						
1	Trò chơi	15 phút	Trò chơi	-
2	Hiện trạng	10 phút		-		
3	Chia sẻ	15 phút	Nhân viên chia sẻ về công việc, tinh thần trong tuần làm việc.	-		
4	Thức ăn	20 phút	Trái cây, bánh ngọt	250,000		
5	Nước uống		Nước ngọt, nước trái cây, ly, đá	50,000		
6	Tổng kết	5 phút	Dự kiến công việc tuần tiếp theo.	-		
Tổng				300,000		
Người lập				Giám đốc phê duyệt		

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Lộ trình thực hiện và dự trù kinh phí

Hoạt động gắn kết được thực hiện bởi Nhân viên HCNS nên không sử dụng khoản kinh phí phát sinh nào.

Bảng 3.10. Lộ trình thực hiện hoạt động ‘Thứ 5 vui vẻ’

4. Đề xuất tổ chức thực hiện hoạt động	Lập đề xuất và trình Ban lãnh đạo về việc tổ chức thực hiện hoạt động	1 ngày làm việc bình thường	
5. Xây dựng nội dung cụ thể cho hoạt động	Tổng hợp số lượng người tham gia (điều kiện để tổ chức là từ 15 – 30 người). Xây dựng nội dung Chuẩn bị dụng cụ, tài liệu cho hoạt động	Thời gian xây dựng nội dung và các công tác liên quan được thực hiện từ 1 – 2 ngày, kể từ khi đề xuất được chấp nhận.	Nhân viên HCNS thực hiện
6. Trình Ban lãnh đạo phê duyệt	Trình khung chương trình và nội dung cụ thể của hoạt động	Thực hiện trong thời gian 1 ngày.	
7. Tổ chức hoạt động	Tổ chức theo kế hoạch và nội dung đã được phê duyệt. Linh hoạt một số vấn đề phát sinh trong buổi hoạt động.	Hoạt động diễn ra trong 1 tiếng, vào mỗi thứ 5	Nhân viên HCNS thực

		hàng tuần. Từ 16h – 17h.	hiện
2. Đánh giá hiệu quả sau hoạt động	Hiệu quả hoạt động thể hiện qua thời gian nhân viên làm việc, mức độ gắn kết thể hiện trực tiếp thông qua hành vi nhân viên thể hiện với nhau, với Công ty.	Đánh giá hàng tuần	Nhân viên HCNS thực hiện

“Nguồn: Tác giả đề xuất”

Dự kiến hiệu quả

Những nhân viên có mối quan hệ thân thiết và gắn kết với đồng nghiệp thường sẽ nhận được nhiều sự hỗ trợ từ mọi người khi làm việc, giúp công việc diễn ra thuận lợi và tốt đẹp. Nhân sự cảm thấy luôn hài lòng, hạnh phúc mỗi khi đi làm và luôn sẵn sàng cống hiến hết mình cho tổ chức.

Khi các nhân viên gắn bó và có thái độ tích cực sẽ tạo nên một tập thể đoàn kết, tổ chức có thể thuận lợi xây dựng nên văn hóa doanh nghiệp phát triển và bền vững. Nếu được làm việc ở một nơi có văn hóa phù hợp, các thành viên sẽ có năng suất làm việc hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu về Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor, tác giả đã có được cái nhìn bao quát về các hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty, nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động. Lãnh đạo và cán bộ nhân sự tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor đang ngày càng nỗ lực hoàn thiện công tác tạo động lực lao động. Tuy nhiên để hoàn thiện công tác này thực sự cần có sự ủng hộ và nỗ lực từ tất cả cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Bằng việc đưa ra hệ thống cơ sở lý thuyết về công tác tạo động lực lao động tại LightDecor. Tác giả đã đánh giá được sơ bộ các ưu điểm, nhược điểm và các nguyên nhân trong công tác xây dựng và thực hiện tạo động lực lao động tại Công ty. Dựa vào những đánh giá trên, tác giả đã đề xuất 6 giải pháp chính nhằm hoàn thiện 6 hạn chế mà tác giả nhận định là lớn nhất, 6 giải pháp đó là: Xác định nhu cầu của người lao động trong Công ty, Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc, Hoàn thiện chính sách tiền lương, Tổ chức hoạt động gắn kết nhân viên, Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Định hướng cho CBNV mới.

Để đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành khác trên cả nước và trên toàn thế giới, mọi nhân viên của LightDecor cần phải có tư duy mở và ý thức không ngừng nâng cao trình độ của bản thân hơn nữa. Trước tình hình biến động không ngừng của thế giới về kinh tế - chính trị - xã hội, công tác tạo động lực nói chung và thực hiện quản trị nhân sự tại công ty đang đứng trước nhiều thách thức. Tuy nhiên nếu có sự chuẩn bị sẵn sàng và chiến lược cụ thể thì mọi mục tiêu của công ty đều có thể đạt được.

Do năng lực và thời gian nghiên cứu hạn chế nên sau khi kết thúc khóa luận tốt nghiệp, tác giả sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn các nội dung trong quy trình đào tạo tại Công ty để có hướng khắc phục các hạn chế còn tồn tại và tăng hiệu quả của công tác đào tạo tại Công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor (2022), *Quy định và chính sách*.
3. Đàm Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Quản trị học*, Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Tài chính.
4. Diệu Thúy (2021), *Thu nhập bình quân thành phố Thủ Đức cao nhất cả nước, gấp 3 lần địa phương xếp thứ 2*: Truy xuất từ trang web trực tuyến [Thu nhập bình quân người dân TP Thủ Đức cao nhất cả nước \(reatimes.vn\)](http://reatimes.vn)
5. Hương Huy (2008), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Đại học Giao thông Vận tải, NXB Giao thông vận tải.
6. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị Nhân lực* Đại học Lao động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
7. Ngô Thị Tâm (2015), *Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*, Luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực. Trường Đại học Lao động và Xã hội.
8. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình tạo động lực lao động*, NXB Lao động Xã hội, NXB Xây dựng.
9. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Đại học Lao động Xã hội, NXB Lao động – Xã hội.
10. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học kinh tế quốc dân, NXB Thống kê.

12. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

13. Xuân Anh (2022), Khai mạc tuần lễ giao thương quốc tế đồ gỗ và nội thất 2022, *Truy xuất từ trang web trực tuyến [Khai mạc Tuần lễ giao thương quốc tế đồ gỗ và nội thất 2022 | Kinh doanh | Vietnam+ \(VietnamPlus\)](#)*

Tài liệu tiếng Anh

1. Daniel H. Pink (2011), *Drive: “The Surprising Truth About What Motivates Us”*.

2. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), *Interdisciplinary Business Research, Pakistan* với đề tài “*The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction*”.

PHỤ LỤC

Phụ lục số 1:

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT KẾ VÀ SẢN XUẤT NỘI THẤT LIGHTDECOR

Kính chào anh/chị, tôi là sinh viên Trường Đại Học Lao Động – Xã Hội (CS2); tôi đã từng đảm nhận vị trí Nhân viên HCNS tổng hợp tại Công ty. Hiện tại, tôi đang thực hiện bài luận văn với đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công Ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor” nên tôi tiến hành một khảo sát nhỏ mang tên “Khảo sát về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Thiết kế và Sản xuất Nội thất LightDecor” với mục đích nắm bắt mức độ trải nghiệm trong công việc của anh/chị, nhằm phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty, từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty và hoàn thiện bài luận văn của tôi. Khảo sát của tôi sẽ tiến hành thu thập dữ liệu thông qua một số câu hỏi trong bảng câu hỏi được trình bày ngay dưới đây.

Trong quá trình tiến hành khảo sát, tôi cam kết giữ bí mật tất cả các thông tin của người được khảo sát, và không được phép sử dụng bất kỳ thông tin nào với bất kỳ mục đích nào khác nếu chưa nhận được sự đồng ý từ phía anh/chị.

Tôi xin chân thành cảm ơn và kính mong sự hợp tác từ anh/chị để có được dữ liệu chính xác phục vụ cho bài luận văn của tôi.

PHẦN I: THÔNG TIN VỀ CÁC CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY

Xin cho biết mức độ đồng ý của Quý Anh/Chị với các phát biểu sau bằng cách đánh dấu (hoặc khoanh tròn) vào các ô trả lời tương ứng. Trong đó

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

Các nội dung		Mức độ				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tiền lương						
1	Anh/chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập của công ty					
2	Căn cứ xét tăng lương hợp lý					
3	Tiền lương được chi trả đủ và đúng thời hạn					
4	Tôi hài lòng về tiền lương của công ty					
Tiền thưởng						
5	Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp của tôi					
6	Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc					
7	Hình thức thưởng đa dạng					
8	Tiêu chí khen thưởng rõ ràng,					

	minh bạch					
9	Tiền thưởng được chi trả công bằng					
10	Tôi hài lòng về tiền thưởng của công ty					
Phúc lợi						
11	Tôi hiểu rõ về chính sách phúc lợi của công ty					
12	Công ty quan tâm đến đời sống của người lao động					
13	Công ty thực hiện đầy đủ các chế độ BHYT, BHXH, BHTN					
14	Tôi có trải nghiệm tốt với chính sách phúc lợi của công ty					
Đánh giá thực hiện công việc						
15	Anh/chị hài lòng về việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của Công ty					
16	Kết quả công việc được đánh giá công bằng và hợp lý so với năng lực bản thân					
Điều kiện và môi trường làm việc						
17	Không khí làm việc hòa đồng					
18	Tôi được giải quyết thỏa đáng khi có thắc mắc					

19	Mọi người thường xuyên giúp đỡ nhau					
20	Tôi hài lòng với môi trường làm việc					
Văn hóa doanh nghiệp						
21	Văn bản quy định về văn hóa Công ty hướng đến đầy đủ					
22	Văn hóa Công ty quan trọng					
23	Anh/chị được truyền thông và nắm về văn hóa Công ty					
24	Anh/ chị viên thực hiện tích cực văn hóa công ty					
25	Tương tác giữa các cấp rõ ràng					

PHẦN II: ĐÁNH GIÁ VỀ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC

Thái độ, tinh thần trách nhiệm, ý thức kỷ luật <i>Anh/ Chị luôn chấp hành tốt nội quy, kỷ luật lao động</i>					
Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp					

<i>Anh/ chị hài lòng với công việc hiện tại và muốn gắn bó với Công ty lâu dài</i>					
Mức độ chủ động tăng cường nỗ lực làm việc <i>Anh/ Chị luôn tích cực làm việc và nỗ lực trong công việc</i>					
Mức độ nỗ lực hợp tác <i>Anh/ Chị luôn chủ động phối hợp để hoàn thành công việc</i>					

PHẦN III: THÔNG TIN KHÁC

Một số thông tin nhằm phục vụ cho việc phân loại và trình bày các dữ liệu thống kê:

Bộ phận làm việc:

Giới tính: Nam Nữ

Nhóm tuổi: Dưới 18 18 – 30 31 – 45 >45 tuổi

Tình trạng hôn nhân: Đã lập gia đình, chưa có con Đã lập gia đình, có con Độc thân

Thời gian Anh/Chị làm việc tại công ty: <1 năm 1 – 3 năm >3 năm

Anh/chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho người lao động tại Công ty LightDecor:

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/Chị!

Phụ lục số 2: Tổng hợp kết quả khảo sát bằng bảng hỏi

Số phiếu phát ra là 85 phiếu, thu về 81 phiếu trong đó có 78 phiếu hợp lệ

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)
1	Giới tính	78
	Nam	58
	Nữ	20
2	Bộ phận làm việc	78
	Trưởng phòng hoặc tương đương	2
	Nhân viên	76
3	Số năm làm việc	78
	<1 năm	15
	1-2 năm	59
	>3 năm	4
4	Tuổi	78
	18-30	53
	31-45	25
	>45 tuổi	0
5	Tình trạng gia đình	78
	Đã lập gia đình, chưa có con	28
	Đã lập gia đình, có con	39
	Độc thân	11