

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

NGUYỄN THỊ CẨM TIÊN

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TNHH ACACY

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

NGUYỄN THỊ CẨM TIÊN

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY TNHH ACACY

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 Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Học viên thực hiện

Nguyễn Thị Cẩm Tiên

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	II
DANH MỤC HÌNH, ĐỒ THỊ VÀ SƠ ĐỒ.....	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC.....	10
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	10
1.1. Một số khái niệm về tạo động lực lao động.....	10
1.1.1. Khái niệm động lực lao động.....	10
1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động	10
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực.....	11
1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943).....	11
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	13
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	14
1.3. Hệ thống các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động	15
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	15
1.3.2. Tạo động lực bằng công cụ tài chính	16
1.3.3. Tạo động lực bằng công cụ phi tài chính	19
1.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	22
1.4.1. Kết quả thực hiện công việc.....	23
1.4.2. Thái độ làm việc của người lao động.....	23
1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật	24
1.4.4. Mức độ hài lòng, gắn bó của người lao động với tổ chức	24
1.5. Các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động	25

1.5.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	25
1.5.2. Các yếu tố thuộc về tổ chức.....	26
1.5.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.....	28
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY	31
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Acacy.....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	31
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ	32
2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Acacy	33
2.1.4. Hệ thống tổ chức bộ máy và chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận ..	34
2.1.5. Đặc điểm lao động tại công ty TNHH Acacy	36
2.2. Các chính sách tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính tại công ty TNHH Acacy.....	37
2.2.1. Hệ thống tiền lương và các khoản hỗ trợ	37
2.2.2. Tiền thưởng	42
2.2.3. Các chế độ phúc lợi.....	46
2.3. Các chính sách tạo động lực thông qua khuyến khích phi tài chính tại công ty TNHH Acacy.....	50
2.3.1. Bố trí, phân công công việc	50
2.3.2. Đào tạo và cơ hội thăng tiến	52
2.3.4. Điều kiện, môi trường làm việc	54
2.3.5. Văn hóa công ty	55
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực tại công ty TNHH Acacy ..	59
2.4.1. Yếu tố thuộc về người lao động.....	59
2.4.2. Yếu tố môi trường bên ngoài	59
2.4.3. Yếu tố môi trường bên trong.....	61
2.5. Đánh giá các hoạt động tạo động lực tại công ty TNHH Acacy	61

2.5.1. Ưu điểm.....	61
2.5.2. Hạn chế.....	63
2.5.3. Nguyên nhân	64
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY.....	66
3.1. Mục tiêu và phương hướng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy đến năm 2025.....	66
3.1.1. Mục tiêu hoạt động.....	66
3.1.2. Định hướng hoạt động.....	66
3.2. Một số giải pháp tăng cường hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy.....	67
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương và tiền thưởng	67
3.2.2. Cải tiến các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực	73
3.2.3. Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc.....	75
3.2.4. Xây dựng lộ trình thăng tiến	78
3.2.5. Hoàn thiện bộ giá trị văn hóa doanh nghiệp	82
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	87
PHỤ LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Diễn giải
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm tai nạn
NV	Nhân viên
HCNS	Hành chính nhân sự
C&B	Compensation & Benefit

II

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh công ty TNHH Acacy giai đoạn 2017 - 2021.....	33
Bảng 2.2. Cơ cấu thị trường và doanh thu năm 2017 - 2021	34
Bảng 2.2. Tình hình nhân sự công ty TNHH Acacy giai đoạn 2017 – 2021..	36
Bảng 2.3. Mức thưởng theo KPI năm 2021	43
Bảng 2.4. Thưởng theo thâm niên giai đoạn 2017 - 2021	44
Bảng 2.5. Thực chi các khoản thưởng thường kỳ cho lao động nội bộ giai đoạn 2017 – 2021	45
Bảng 2.6. Số tiền đóng và giải quyết chế độ BHXH cho lao động nội bộ giai đoạn 2017 – 2021	47
Bảng 3.1. Tiêu chí xét duyệt tăng lương hàng năm	69
Bảng 3.2. Lộ trình và kinh phí thực hiện cải tiến chính sách tiền lương.....	72
Bảng 3.3. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên	74
Bảng 3.4. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp xây dựng hệ thống phân tích công việc	77
Bảng 3.5. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp xây dựng lộ trình thăng tiến.....	81
Bảng 3.6. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp hoàn thiện bộ giá trị văn hóa doanh nghiệp	85

III

DANH MỤC HÌNH, ĐỒ THỊ VÀ SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow	12
Hình 2.1. Logo công ty TNHH Acacy	31
Đồ thị 2.1. Mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương tháng 03/2022.....	41
Đồ thị 2.2. Mức độ đồng ý của người lao động đối với vị trí công việc năm 2022.....	51
Đồ thị 2.3. Mức độ đồng ý của người lao động đối với chính sách đào tạo của công ty năm 2022	53
Đồ thị 2.4. Mức độ đồng ý của người lao động đối với môi trường và điều kiện làm việc của công ty năm 2022.....	55
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Acacy.....	34
Đồ thị 2.2. Mức độ đồng ý của người lao động đối với văn hóa công ty năm 2022.....	56
Sơ đồ 3.1. Lộ trình thăng tiến của nhân viên C&B.....	80

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong hoạt động quản lý nhân sự, động lực làm việc của người lao động là một chủ đề được quan tâm đặc biệt không chỉ bởi động lực biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức. Tuy nhiên, vấn đề động lực và tạo động lực lao động là một vấn đề vô cùng phức tạp vì nhu cầu của mỗi người lao động không giống nhau. Đối với người lao động, họ quan tâm trước hết đến các lợi ích kinh tế và coi đó là nguồn động viên quan trọng giúp họ hoàn thành công việc của tổ chức tốt hơn. Đối với nhiều người lao động yếu tố vật chất nói chung hay tiền lương nói riêng là yếu tố chính mang lại động lực cho họ trong quá trình làm việc. Tuy nhiên nó cũng không phải là yếu tố then chốt để một doanh nghiệp, tổ chức có thể tạo được động lực cho người lao động và giữ chân những người tài giỏi ở lại làm việc cống hiến sức lực của mình. Chính vì thế quản lý và sử dụng nhân lực như thế nào để thu hút được nhân tài và gia tăng động lực cho người lao động nhằm phát huy tối đa năng suất, tăng sự nhiệt tình cũng như tăng chất lượng lao động là một bài toán khó cho không ít nhà quản lý.

Việc sử dụng tốt nguồn nhân lực thể hiện qua nhiều nội dung nhưng một trong các nội dung quan trọng là hoạt động tạo động lực cho người lao động. Hiệu quả lao động của từng cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào học vấn, kiến thức, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm bản thân của mỗi người có được qua trải nghiệm thực tế. Còn động lực lao động hình thành từ những yếu tố thuộc bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc.

Để có thể đạt được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi một doanh nghiệp cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không kể đến nguồn lực con người. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào sở hữu nguồn nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công. Là một công ty đã thành lập và hoạt động trên 10 năm như công ty TNHH Acacy, với vai trò cung cấp và quản lý nhân viên cho các đối tác lớn như Unilever, Pepsi, Samsung, Abbott...thì đặc thù công việc yêu cầu người lao động phải chịu nhiều áp lực. Chính vì vậy, công tác tạo động lực cho nhân viên càng trở nên cấp thiết đối với công ty.

Trong những năm qua, Ban giám đốc công ty TNHH Acacy đã quan tâm đến các chính sách nhằm tạo động lực cho người lao động, tuy nhiên vẫn chưa đạt được kết quả như mong muốn và vẫn chưa kích thích được người lao động làm việc hết sức mình cho tổ chức, năng suất lao động vẫn chỉ đạt ở mức trung bình, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc vẫn đạt mức cao. Việc nghiên cứu tìm ra các biện pháp nâng cao động lực lao động, giúp người lao động nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc sẽ giúp công ty có được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Chính vì những lý do trên, trong quá trình làm việc và tìm hiểu thực tế tại công ty, tác giả quyết định chọn đề tài: **“Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy”** làm đề tài Luận văn Thạc sĩ với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho các cấp lãnh đạo trong công ty tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho người lao động khối văn phòng trong công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết

thuộc trường phái cổ điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hóa công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Chính những nghiên cứu đặt nền móng này đã khiến cho khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21. Các nghiên cứu đã làm nổi bật sự gắn bó, chặt chẽ giữa quản lý nhân sự hiệu quả và nâng cao hiệu suất lao động. Các nhà nghiên cứu kinh điển như Frederick Winslow Taylor (1911) với lý thuyết về cây gậy và củ cà rốt, Abraham Harold Maslow (1943) với Tháp nhu cầu, Douglas Mc Gregor (1960) với Lý thuyết X và Y, Friderick Herzberg (1959) với lý thuyết hai nhân tố tạo động lực bên trong và bên ngoài của người lao động, Vroom & Brown (1964) với thuyết kỳ vọng, John Stacey Adams (1965) với thuyết công bằng... đã mở ra một cách nhìn mới về khoa học quản trị, trong đó khoa học về quản lý con người là một “nghệ thuật” đặc biệt quan trọng, đòi hỏi sự quan tâm, chú ý của các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý.

Tiếp nối các nghiên cứu nêu trên, Littman (1958), Alkinson (1964); Dunnette, Porter & Lawler, Lawler & Weick, (1970), Madsen (1974); Korman (1974), Huse & Bowditch (1977), Kast Rosenzweig (1979), Mitchell (1982), Ligen and Klein (1988), Ulrich (1998)...cũng đã kế thừa, phát triển và làm sáng tỏ thêm các lý thuyết về động lực và tạo động lực cho người lao động thông qua các nghiên cứu của mình.

Tiếp nối những nghiên cứu trong thế kỷ 20, những nghiên cứu trong lĩnh vực tạo động lực cho người lao động trong thế kỷ 21 cũng không ngừng phát triển. Các nghiên cứu của Roderic Gray (2000), Diane Arthur (2001), Robert (2002), Denhardt (2002), M.Steers và T.Mowday (2004), Sunill Ramlall (2004), Micheal Armstrong (2006), Halachmi và Kroght (2010)... không chỉ làm sáng tỏ các luận điểm, cách lý giải về nhu cầu và sự thỏa mãn

các nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy hoạt động của con người của các nhà nghiên cứu thế kỷ trước, mà các tác giả còn vận dụng, lý giải các nhu cầu này một cách trực quan, sinh động hơn trong bối cảnh vận hành công tác nhân sự ở tổ chức, môi trường làm việc mang tính cạnh tranh hiện nay. Các nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng, việc khuyến khích, tạo động lực cho người lao động ở một tổ chức ngày nay không chỉ nhằm mục tiêu tăng cường hiệu suất, nâng cao hiệu quả công việc, mà còn có ý nghĩa to lớn trong việc kích thích, động viên, khai thác các giá trị tri thức to lớn, sáng tạo không giới hạn của nguồn lực con người. Bên cạnh đó, tạo động lực cho người lao động cũng mang giá trị sống còn đối với tổ chức. Tạo động lực cũng chính là chìa khoá thành công để giữ chân người tài, giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao cho tổ chức. Do đó, các nghiên cứu trong thời kỳ hiện nay nhấn mạnh những yếu tố như giao tiếp hiệu quả, hệ thống thang bảng lương khoa học, thưởng, phạt, thăng tiến công bằng, giảm tải lo lắng trong đội ngũ lao động, giữ vững yếu tố an toàn trong công việc (an toàn lao động, bảo hiểm lao động), chính sách đào tạo bồi dưỡng hiệu quả, cơ chế khuyến khích sự sáng tạo hoặc tăng cường sự tham gia của các cá nhân vào quyết định của tổ chức, thông tin thông suốt, yếu tố trách nhiệm và giải trình của tổ chức...sẽ là những công cụ tạo động lực hiệu quả nhất cho người lao động.

- **Nghiên cứu của Wallace D.Boeve (2007):** Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc

và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

- **Nghiên cứu của Abby M.Brooks (2007):** M.Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực lao động của nhân viên và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của nhân viên là: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho tổ chức.

- **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.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên thế giới từ cuối thế kỷ thứ 19, đầu thế kỷ 20 về động lực đều có điểm chung khi cho rằng có thể tác động đến động lực làm việc của người lao động thông qua các công cụ tạo động lực khác nhau, đó có thể là việc trả lương, thưởng xứng đáng, là việc tìm hiểu và thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, là sự khuyến khích, tin tưởng hay tạo ra sự công bằng để người lao động thấy giá trị lao động của họ được ghi nhận công tâm, xứng đáng...Tuy vậy, các nghiên cứu này tùy theo góc độ lý giải khác nhau đều có những ưu, nhược điểm nhất định, khó có thể đạt được

những thành công trong công tác quản lý nhân sự trong bối cảnh hiện nay nếu chỉ áp dụng một trong những lý thuyết đó.

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

- **Đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)”** của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008. Tác giả Đỗ Thị Thu đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy nhiên đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại công ty, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đó đến công tác tạo động lực lao động tại công ty. Các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

- **Đề tài luận văn thạc sĩ kinh tế: “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam”**, của tác giả Mai Quốc Bảo - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, năm 2010. Tác giả Mai Quốc Bảo đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

- **Đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh: “Tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp và Xây dựng Hải Phòng”** của tác giả Nguyễn Văn Tinh – Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, năm 2017. Đề tài đã hệ thống hóa lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động

tại công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp và Xây dựng Hải Phòng, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động, góp phần duy trì và phát triển nguồn nhân lực ổn định, khai thác và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Công ty TNHH Acacy. Tại nghiên cứu này tác giả tập trung đánh giá thực trạng nhu cầu của người lao động, sự tác động của các yếu tố bên trong tổ chức đến 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.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Nghiên cứu công tác tạo động lực lao động của Công ty TNHH Acacy, đề xuất giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Đánh giá thực trạng, ưu điểm, hạn chế trong công tác tạo động lực tại Công ty TNHH Acacy.
- Dựa trên cơ sở lý luận và kết quả phân tích thực trạng để đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Acacy.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy.

Phạm vi nghiên cứu:

- *Phạm vi thời gian:* Số liệu thống kê trong thời gian từ năm 2017 đến 2022, số liệu khảo sát được thực hiện vào tháng 03 năm 2022.

- *Phạm vi đối tượng:* Công tác tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng

- *Phạm vi nội dung:* Công tác tạo động lực thông qua tiền lương, tiền thưởng, các khoản hỗ trợ, phúc lợi; bố trí và phân công công việc; hoạt động đào tạo và cơ hội thăng tiến; điều kiện và môi trường làm việc; văn hóa công ty.

5. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp nghiên cứu tài liệu:* Phân tích những lý thuyết liên quan tới tạo động lực lao động, cùng với đó là những tài liệu nội bộ của Công ty để đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động, từ đó kiến nghị các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực của Công ty.

- *Phương pháp quan sát:* Quan sát tình hình thực tế các hoạt động của người lao động Công ty trong 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 thu thập số liệu:* Số liệu được dùng trong đề tài bao gồm cả số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp.

+ *Số liệu thứ cấp:* được thu thập từ tài liệu thống kê, báo cáo đã được công bố của công ty, các đề tài nghiên cứu khoa học của các tác giả khác từ nguồn số liệu của Công ty để tổng hợp và hệ thống hóa lí luận về tạo động lực lao động đối với người lao động.

+ *Số liệu sơ cấp:* được thu thập thông qua phương pháp điều tra, khảo sát xã hội học. Tác giả khảo sát bằng bảng hỏi trên 100 nhân viên thuộc khối văn phòng làm mẫu đại diện, thu về 100 phiếu để tiến hành phân tích, đánh giá. Thời gian thực hiện khảo sát: tháng 03/2022. Mục đích của phương pháp khảo sát bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên. Ba mức độ đánh giá: không đồng ý, đồng ý, rất

đồng ý. Qua khảo sát, tác giả xác định được một số thông tin cá nhân của người lao động, trình độ chuyên môn, chức danh công việc, mức thu nhập hiện tại. Cụ thể: khảo sát ý kiến của người lao động về chính sách lương, thưởng, phúc lợi; phân công công việc; công tác đào tạo; văn hóa doanh nghiệp; môi trường và điều kiện làm việc.

- *Phương pháp xử lý số liệu*: xử lý, tính toán các số liệu điều tra bằng phần mềm excel; kết quả có được giúp khái quát được đặc trưng của tổng thể. Qua đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty TNHH Acacy.

6. Những đóng góp mới của Luận văn

Về mặt lí luận

- + Hệ thống hóa cơ sở lí luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- + Nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số doanh nghiệp và rút ra bài học cho công ty TNHH Acacy.

Về mặt thực tiễn

- + Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động của Công ty TNHH Acacy.
- + Đề xuất những giải pháp tạo động lực lao động của Công ty TNHH Acacy.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu đề tài gồm 3 chương cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lí luận về tạo động lực cho người lao động

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy

Chương 3: Một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

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

1.1.1. Khái niệm động lực lao động

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “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.” (2007, trang 134)

“Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.” (Bùi Anh Tuấn, 2011, trang 155)

“Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt 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, trang 13)

Như vậy, tác giả cho rằng “động lực lao động là sự thúc đẩy từ bên trong người lao động hoặc sự tác động từ bên ngoài tới người lao động khiến họ tự nỗ lực, phấn đấu vì mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức”.

1.1.2. Khái niệm tạo động lực lao động

Theo giáo trình Hành vi tổ chức của Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp, thủ thuật quản lý tác

động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực làm việc.” (2011, 91)

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 mục tiêu của tổ chức. (Lê Thanh Hà, 2009, 145)

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng,... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho người lao động càng lớn, khi đó người lao động càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi người lao động cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, do đó, các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho người lao động để hướng hành vi của người lao động theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

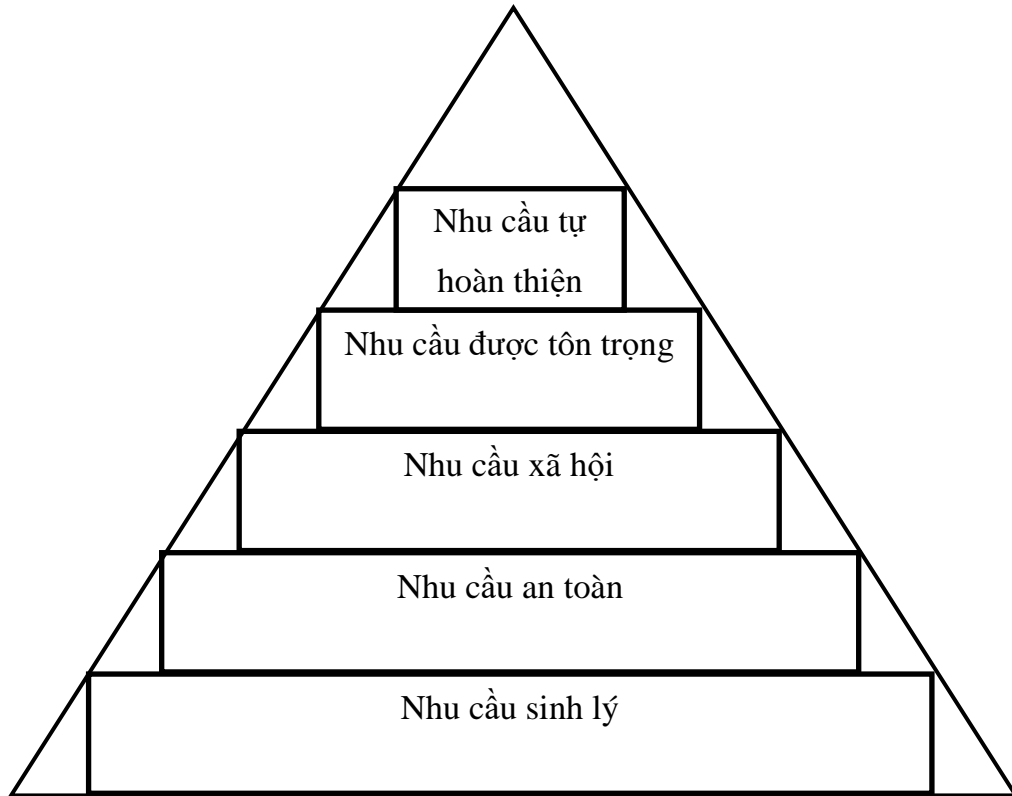
Qua nghiên cứu, tác giả hiểu: “Tạo động lực lao động là việc tổ chức xem xét đưa ra chính sách cụ thể để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, tạo môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này bởi nguồn lực của tổ chức có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách,... có thể thực hiện được”.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Nội dung của học thuyết: Theo quan điểm của nhà tâm lý học Abraham H.Maslow (1908 - 1970), nhu cầu và động cơ là nguyên nhân dẫn đến các hành vi của con người, đây chính là cơ sở để tạo động lực cho người lao động. Ông đưa ra hệ thống 5 nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp

đến cao bao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định.



Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Maslow

Nguồn: Lê Thanh Hà, 2009

“Theo Maslow, nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất, nhu cầu bậc cao hơn sẽ chưa được hình thành khi những nhu cầu bậc thấp hơn chưa được thỏa mãn, tuy nhiên, khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn là động cơ hiện thời nữa và con người lại cố gắng thỏa mãn nhu cầu quan trọng nhất tiếp theo.” (Lê Thanh Hà, 2009, trang 157)

Ưu điểm: Tháp nhu cầu của Maslow có những ưu điểm đặc biệt khi nhận diện các nhu cầu của con người nói chung, học thuyết Maslow ra đời đã đặt nền móng chung cho sự giải thích về lý do con người hành động và sự cần thiết của việc thỏa mãn nhu cầu vật chất trước tiên trong tạo động lực lao động.

Hạn chế: Học thuyết còn một số hạn chế đó là vẫn chưa giải thích được nguồn gốc về sự khác nhau của nhu cầu: theo giới tính, độ tuổi, chưa giải thích được hiện tượng đảo trật tự của hệ thống các nhu cầu vì các nhu cầu của người lao động có thể xuất hiện cùng lúc, không sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao như học thuyết đã khẳng định.

Ứng dụng học thuyết trong công tác quản trị: các nhà quản lý cần tìm hiểu, nghiên cứu các nhu cầu của người lao động, xem xét họ đang ở đâu trong hệ thống thứ tự các nhu cầu, từ đó tập trung thỏa mãn các nhu cầu đó. Khi những mong muốn, nhu cầu của người lao động được thỏa mãn, người lao động sẽ yên tâm và tận tâm, hết lòng với công việc, bên cạnh đó, nhà quản lý cần ban hành những chính sách mới để kích thích người lao động. Ngược lại, khi các nhu cầu không được đảm bảo thì sẽ hạn chế khả năng đóng góp, kết quả làm việc của người lao động, dẫn đến tình trạng người lao động không hứng thú với công việc của mình, nhảy việc, bỏ việc.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg

Nội dung của học thuyết: Herzberg đưa ra tập hợp hai nhóm yếu tố tác động đến quá trình làm việc của các cá nhân trong doanh nghiệp:

“*Nhóm các nhân tố duy trì (nhân tố bên ngoài, thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài)* ngăn ngừa sự bất mãn của người lao động. Đối với các nhân tố duy trì, Herzberg cho rằng nếu không đáp ứng được tốt thì sẽ tạo ra sự bất mãn cho người lao động nhưng nếu doanh nghiệp thực hiện tốt thì chỉ ngăn ngừa được sự bất mãn chứ chưa chắc đã tạo ra sự thỏa mãn. Nhóm các nhân tố duy trì gồm: chính sách và chế độ quản trị của công ty, sự giám sát, tiền lương, quan hệ con người, điều kiện làm việc, sự ổn định của công việc,...

Nhóm các nhân tố thúc đẩy (nhân tố bên trong, nhân tố thỏa mãn bản chất bên trong) làm cho người lao động thỏa mãn. Đối với các nhân tố thúc đẩy, Herzberg cho rằng nếu không đáp ứng được tốt thì sẽ tạo ra tình trạng

không thỏa mãn và chưa chắc đã làm cho người lao động bất mãn, tuy nhiên nếu doanh nghiệp làm tốt được việc này sẽ thúc đẩy động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp, giúp người lao động yêu công việc, cống hiến hết mình cho tổ chức. Nhóm các nhân tố thúc đẩy gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất công việc, cơ hội thăng tiến,...” (Nguyễn Thị Hồng, 2018, trang 55).

Ưu điểm: Học thuyết đã chỉ ra được các yếu tố ảnh hưởng đến động lực và sự thỏa mãn của người lao động.

Hạn chế: Học thuyết này cũng tồn tại những hạn chế đó là không mang lại tính khả thi đối với người lao động vì không có tiêu chuẩn chung để đánh giá sự thỏa mãn của con người; những yếu tố trong hai nhóm nhân tố không tách rời với nhau mà chúng hoạt động, tồn tại song song với nhau, vì vậy khó có thể đem lại hiệu quả.

Ứng dụng học thuyết trong công tác quản trị: thay vì cố gắng cải thiện yếu tố duy trì, các nhà quản lý nên tăng yếu tố thúc đẩy để quản lý hiệu quả hơn, tăng động lực làm việc cho người lao động. Học thuyết này giúp các nhà quản lý biết được các yếu tố gây nên sự bất mãn của nhân viên, từ đó tìm ra được cách loại bỏ những yếu tố này. Ví dụ, nhân viên bất mãn vì mức lương quá thấp và phải chịu sự giám sát khắt khe của cấp trên, vậy người quản lý cần phải tìm cách cải thiện về mức lương, hạn chế sự giám sát để loại bỏ sự bất mãn của nhân viên. Tuy nhiên, việc loại bỏ các nhân tố gây bất mãn chưa chắc đã làm cho nhân viên hài lòng, vì vậy, nhà quản lý cần chú trọng đến những yếu tố động viên nhân viên như sự công nhận, phân công công việc rõ ràng, quy trình đào tạo nhân viên cụ thể.

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

Nội dung của học thuyết: “Học thuyết đề cập đến vai trò của thưởng, phạt đối với hành vi của người lao động, những hành vi được thưởng sẽ có xu

hướng lặp lại, những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại; đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/ phạt càng ngắn thì càng tác dụng thay đổi hành vi càng cao. Phạt tuy có thể có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn, song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó, việc phạt có tác dụng thấp hơn thưởng.” (Lê Thanh Hà, 2009, trang 161)

Ưu điểm: Học thuyết đã chỉ ra được tầm quan trọng của việc thưởng/ phạt đối với các hoạt động của tổ chức giúp nhà quản lý có thể có những tác động tích cực nhằm thay đổi hành vi của người lao động theo hướng mà mình mong muốn.

Hạn chế: Phạm vi nghiên cứu trong phòng thí nghiệm hạn hẹp, cách tiếp cận đã bỏ qua nhiều khía cạnh của hành vi, vì vậy khó áp dụng rộng rãi.

Ứng dụng học thuyết trong công tác quản trị: Nhà quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt của người lao động và khen thưởng kịp thời cho những thành tích đó thì người lao động sẽ cảm thấy những hành vi của mình được ghi nhận, họ thấy được tầm quan trọng của mình trong công việc và sẽ cố gắng làm việc. Mặt khác, tổ chức cũng cần thực hiện các hình thức phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành thận trọng, chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả nghiêm trọng, cần tiến hành công khai để răn đe nhân viên.

1.3. Hệ thống các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Mỗi NLD đều có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau, do đó những nhu cầu, mong muốn về công việc cũng khác nhau. Khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ NLD đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy NLD làm việc hết khả

năng của mình. Hệ thống nhu cầu của người lao động rất phức tạp, có thể chia ra thành hai nhóm nhu cầu: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Theo Hoàng Văn Hải: “Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.” Trong doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần.

1.3.2. Tạo động lực bằng công cụ tài chính

Khuyến khích vật chất là việc dùng lợi ích vật chất để thỏa mãn nhu cầu của con người. Đây là những lợi ích tài chính liên quan đến tiền hoặc hiện vật giúp người lao động đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình. Kích thích vật chất bao gồm tiền lương, tiền thưởng, các khoản hỗ trợ và phúc lợi.

Chính sách khuyến khích vật chất là một trong những công cụ biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động, do đó, nó có tác dụng tạo động lực đối với bất cứ người lao động nào. Theo Amstrong nhận xét: “Tiền cung cấp củ cà rốt mà hầu hết mọi người đều mong muốn.”

Tạo động lực thông qua hệ thống tiền lương:

“Mức độ cao hay thấp của thù lao lao động sẽ có tác động tạo ra mức độ hài lòng cao hay thấp của người lao động đối với công việc của họ. Thù lao người lao động nhận được càng cao thì mức độ hài lòng của người lao động càng lớn.” (Lê Thanh Hà, 2009, trang 261)

Trong thị trường lao động, tiền lương là giá cả của hàng hóa sức lao động, đây là khoản tiền cố định hàng tháng doanh nghiệp trả cho người lao động. Theo học thuyết Maslow, nhu cầu sinh lí hay nhu cầu vật chất đứng ở bậc thấp nhất, đây là nhu cầu cơ bản mà ai cũng cần có, tiền lương đóng vai trò giúp người lao động tái sản xuất sức lao động và đảm bảo các nhu cầu thiết yếu, duy trì cuộc sống của chính bản thân và gia đình và có thể tích lũy

một phần. Đối với doanh nghiệp, công tác trả lương được xem như là một biện pháp hữu hiệu để khuyến khích người lao động làm việc đạt hiệu quả cao và giữ chân người lao động.

Theo Nguyễn Thị Hồng: Tiền lương là khoản thu nhập chính trong hệ thống thù lao mà người lao động nhận được, khoản tiền lương này giúp người lao động tái sản xuất sức lao động, nó có ảnh hưởng không chỉ đến bản thân người lao động mà còn duy trì cuộc sống hàng ngày của gia đình. Nếu tiền lương xứng với sức lao động thì đó sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động. Việc xây dựng một cơ chế trả lương đúng đắn có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực lao động là để nâng cao năng suất lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Tiền lương một mặt tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, một mặt nó tạo ra sự bất mãn, ngừng trệ sản xuất nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động. Tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động, do đó, tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và ngược lại, nếu tiền lương không thỏa đáng sẽ kìm hãm sự say mê của người lao động đối với công việc. Do vậy, mỗi công ty phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho hợp lý và khoa học, tiền lương phải có khả năng kích thích, tức là tạo động lực lao động.

Tạo động lực thông qua hệ thống tiền thưởng

Theo Nguyễn Thị Hồng: “Tiền thưởng được xác định là khoản tiền bổ sung thêm nhằm khuyến khích người lao động mà tiền lương chưa làm được.” (2018, trang 141). Bên cạnh hình thức khuyến khích bằng tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích lao động to lớn. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và được

người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả với người lao động nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Tiền thưởng thể hiện sự quan tâm, ghi nhận năng lực cũng như đóng góp của người lao động đối với tổ chức.

Theo học thuyết Skinner, những hành vi người lao động được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại trong tương lai, vì vậy, cần có các chính sách khen thưởng kịp thời để củng cố và khuyến khích những hành vi tốt, tăng động lực lao động cho nhân viên. Tiền thưởng không chỉ kích thích vật chất mà còn kích thích tinh thần cho người lao động. Doanh nghiệp cần có những hình thức khen thưởng đa dạng và thỏa mãn nhu cầu của người lao động, tiêu chuẩn xét thưởng phải rõ ràng, cụ thể để người lao động có mục tiêu cụ thể để phấn đấu, tránh tình trạng tiêu chuẩn khen thưởng quá cao, gây cho người lao động tâm lý chán nản hoặc tiêu chuẩn khen thưởng quá thấp, người lao động không cần phấn đấu vẫn được thưởng dẫn đến mất hiệu quả tạo động lực của chính sách khen thưởng.

Tạo động lực thông qua phụ cấp, phúc lợi

“Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong điều kiện không bình thường hoặc không ổn định.” (Nguyễn Thị Hồng, 2018, trang 141). Phụ cấp có tác dụng: nâng cao thu nhập, bù đắp những trách nhiệm nặng nề hơn mà họ phải làm; kích thích tinh thần người lao động vì những thiếu thốn của họ được công ty ghi nhận; tạo sự công bằng đối với những người lao động làm việc trong điều kiện môi trường nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm. Bên cạnh đó, phụ cấp còn có tác dụng kích thích tinh thần đối với công chức, để họ nhận thấy doanh nghiệp đã ghi nhận, thấu hiểu được sự khó khăn, đặc thù trong công việc mà họ đang làm, giúp họ củng cố niềm tin vào doanh nghiệp.

“Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi có vai trò góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động.” (Lê Thanh Hà, 2009, trang 316)

Phúc lợi thể hiện qua các khoản trợ cấp, quà tặng lễ, tết, sinh nhật, bảo hiểm,... Các loại phúc lợi có ý nghĩa trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần. Hệ thống phúc lợi tốt giúp người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho công việc và gắn bó với tổ chức, nâng cao năng suất lao động. Có hai loại phúc lợi cho người lao động:

- Phúc lợi bắt buộc: là các phúc lợi tối thiểu mà tổ chức bắt buộc phải chi trả cho người lao động theo quy định của pháp luật, bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Các loại bảo hiểm này sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, tạo cho họ cảm giác yên tâm vì cuộc sống của họ được đảm bảo ngay cả khi có vấn đề xảy ra.

- Phúc lợi tự nguyện: là các phúc lợi mà tổ chức tự đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của tổ chức bên cạnh các phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp, kích thích người lao động làm việc, tăng năng suất lao động. Các chế độ phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, hợp lý, khi thực hiện cần công bằng và bình đẳng đối với tất cả người lao động.

1.3.3. Tạo động lực bằng công cụ phi tài chính

Xã hội càng phát triển, khi nhu cầu vật chất được đảm bảo thì con người sẽ càng hướng đến thỏa mãn nhu cầu tinh thần. Vì vậy, bên cạnh những khuyến khích về vật chất, doanh nghiệp cần có những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu tinh thần cho người lao động để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tạo động lực thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

Theo Lê Thanh Hà: “Việc phân công công việc đúng đắn có thể giúp người lao động phát huy được các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm đã được tích lũy, tạo thuận lợi cho việc hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao.” (2009)

Công tác tuyển chọn và bố trí lao động là việc dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm và bố trí người lao động phù hợp vào vị trí công việc đó. Đây là hoạt động đóng vai trò quan trọng trong công tác tạo động lực lao động. Các nhà quản lý cần phải biết phân công công việc sao cho phù hợp, giao việc đúng người, đúng việc sẽ mang lại kết quả cao, đồng thời phải sắp xếp họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của doanh nghiệp đó. Người lao động được bố trí công việc phù hợp sẽ có cảm giác thỏa mãn trong công việc, phát huy hết khả năng, năng lực của mình, từ đó nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc và gắn bó hơn với tổ chức và ngược lại, nếu bố trí không đúng sẽ gây cho người lao động tâm lý chán nản, không muốn làm việc.

Tạo động lực thông qua đào tạo và cơ hội thăng tiến

“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được coi là một nội dung quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của tổ chức vì người lao động luôn có nhu cầu phát triển, nếu không đáp ứng được nhu cầu đó, sự hài lòng đối với công việc sẽ giảm, qua đó tình trạng bỏ việc sẽ gia tăng và năng suất làm việc sẽ giảm.” (Lê Thanh Hà, 2009, trang 187)

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng để có thể thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với người lao động, được đào tạo thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp, từ đó tạo được niềm tin để người lao động gắn bó hơn với tổ chức. Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc, các nhà lãnh đạo có thể

đưa ra các quyết định đúng đắn cho đào tạo, ngoài ra, kết quả thực hiện công việc còn làm cơ sở để công nhận thành tích cá nhân và cơ hội thăng tiến của họ. Khi người lao động được đào tạo, họ sẽ có năng lực, trình độ chuyên môn cao, dễ dàng thích nghi với yêu cầu công việc và sự thay đổi của môi trường làm việc. Lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm đến vấn đề xây dựng chính sách đào tạo và tiêu chí thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho người lao động tất cả người lao động trong tổ chức biết để họ cố gắng phấn đấu, bởi sự thăng tiến là cách để người lao động khẳng định giá trị bản thân, tránh sự nhàm chán trong công việc.

Thăng tiến là việc người lao động được chuyển lên làm việc ở một vị trí cao hơn, có trách nhiệm lớn hơn, điều kiện làm việc tốt hơn và cơ hội phát triển nhiều hơn. Người lao động luôn mong muốn có cơ hội thăng tiến để phát triển công việc của mình, khẳng định vị thế của mình trong tổ chức, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng được thể hiện ở tầng 4 của tháp nhu cầu Maslow. Việc người lao động mong muốn được thăng tiến còn cho thấy họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, vì vậy, nếu có cơ hội làm việc với quyền hạn và trách nhiệm cao hơn, người lao động sẽ cống hiến hết mình và gắn bó hơn với tổ chức. Việc đào tạo có thể hỗ trợ nhân viên đạt được mục đích thăng tiến của mình.

Tạo động lực thông qua tạo sức hút từ công việc, cải thiện điều kiện, môi trường làm việc

Theo Nguyễn Thị Phương Lan (2015): Công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua tạo sức hút từ chính công việc, cải thiện điều kiện môi trường làm việc còn gọi là biện pháp tạo sự hài lòng từ công việc dựa trên một triết lý giản đơn là muốn tạo động lực cho ai làm việc gì thì phải làm cho họ muốn làm công việc đó. Như vậy, trước hết bản thân công việc đó, môi trường và điều kiện thực thi công việc đó phải gây hứng thú cho người lao động để họ có động lực làm việc, có động lực hoàn thành công việc đó.

Mỗi loại công việc có tính chất và đặc điểm khác nhau, do đó ảnh hưởng khác nhau tới người lao động làm công việc đó. Những công việc theo quy trình nhàm chán, giản đơn có thể gây mất động lực của người lao động, ngược lại, những công việc mang tính thách thức có thể thu hút người lao động hơn vì họ có cơ hội khẳng định năng lực bản thân, nâng cao trình độ, năng lực của bản thân. Vì vậy, để có thể tạo động lực cho người lao động thì bản thân công việc phải tạo được hứng thú cho họ.

Bên cạnh yếu tố tạo sức hút từ chính công việc, yêu cầu đặt ra là cần xây dựng môi trường làm việc hiệu quả để tạo động lực làm việc cho người lao động, tăng cường sự gắn bó của người lao động với tổ chức, tạo tinh thần đoàn kết, hình thành văn hóa tổ chức. Môi trường làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày, ảnh hưởng lớn đến sức khỏe, thái độ của người lao động cũng như hiệu quả công việc. Tạo điều kiện môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị để phục vụ người lao động, tạo ra không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hóa tổ chức lành mạnh. Tạo điều kiện và môi trường làm việc giúp người lao động giảm thời gian lãng phí, tạo sự thoải mái cho người lao động, làm cho người lao động hứng thú hơn với tổ chức, góp phần tăng năng suất lao động, giúp tổ chức sớm đạt được các mục tiêu của mình.

1.4. Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Động lực lao động có thể đánh giá trực tiếp thông qua tiêu chí *mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc*, nhưng rất khó để có thể đánh giá chính xác vì đây là tiêu chí định tính. Vì vậy chỉ có thể đánh giá qua các tiêu chí gián tiếp như sau:

1.4.1. Kết quả thực hiện công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Khi người lao động có động lực làm việc, năng suất lao động sẽ tăng thông qua việc họ nỗ lực để đạt được mục tiêu cá nhân; ngược lại, khi người lao động có kết quả thực hiện công việc không hiệu quả thì cần xem xét lại công tác tạo động lực.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào kết quả năng suất lao động, để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

- Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...
- Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của người lao động, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian làm việc, mức độ tham gia đóng góp ý kiến, tỷ lệ bỏ việc ...

1.4.2. Thái độ làm việc của người lao động

Công tác tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực...

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện qua mỗi ngày làm việc tại doanh nghiệp, thông qua thái độ làm việc của người lao động có thể nhận biết được mức độ hài lòng của họ trong công việc. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên nhằm mục đích: biết được nhu cầu của nhân viên để áp

dụng chính sách nhân sự phù hợp; biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Công tác tạo động lực tốt sẽ hướng thái độ làm việc của người lao động theo hướng tích cực, các đồng nghiệp, phòng ban làm việc trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau nhằm đạt mục tiêu chung của cả tổ chức. Tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả thành viên sẽ tạo nên sức mạnh của công ty và ngày càng phát triển. Nếu phần lớn thành viên trong một tổ chức làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu và thất bại sẽ là điều tất yếu. Khi người lao động có động lực làm việc thì mức độ tuân thủ các quy định của công ty và mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ làm việc nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân, các mục tiêu cá nhân này cũng hướng đến mục tiêu chung của cả công ty.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ và tuân thủ thực hiện của tất cả các thành viên trong tổ chức. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động: số vụ vi phạm, mức độ vi phạm quy định; số người vi phạm nội quy – quy định của tổ chức. Việc tuân thủ nội quy, quy định và chính sách của công ty cũng là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp.

1.4.4. Mức độ hài lòng, gắn bó của người lao động với tổ chức

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá kết quả tạo động lực lao động là mức độ hài lòng, gắn bó của người lao động với tổ chức. Sự hài lòng khó có thể đong đếm chính xác, nó chỉ có thể được đánh giá tương đối thông qua các khảo sát để biết được mức độ hài lòng của người lao động,

thông qua đó đánh giá được mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức. Nếu người lao động có mức độ hài lòng cao chứng tỏ công tác tạo động lực đang phát huy hiệu quả, cần được duy trì. Ngược lại, khi mức độ hài lòng thấp, cần xem xét lại các chính sách tạo động lực lao động đang thực hiện. Một số biểu hiện của người lao động có mức độ hài lòng thấp: thiếu tinh thần hợp tác, thường xuyên đi muộn, không có ý thức chấp hành kỷ luật, thường xuyên trễ hạn các công việc được giao,...

1.5. Các yếu tố tác động đến tạo động lực lao động

1.5.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020): “Các yếu tố gắn với bản thân người lao động như độ tuổi, giới tính, trình độ, nhu cầu, lợi ích, mục tiêu, thái độ, năng lực và các yếu tố khác thuộc về bản thân người lao động chính là các yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến động lực lao động.”

Nhu cầu cá nhân: Theo học thuyết Maslow, người lao động có rất nhiều nhu cầu, các nhu cầu được sắp xếp theo thứ tự, khi nhu cầu được thỏa mãn sẽ tạo ra động lực.

Tính cách của con người cũng ảnh hưởng không nhỏ đến động lực lao động, tổ chức cần nắm bắt được tính cách của người lao động để có cách thức đối xử với họ, khuyến khích họ làm việc hiệu quả.

Khả năng và kinh nghiệm làm việc: đây cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực lao động, khi người lao động đảm nhận những công việc phù hợp với năng lực cá nhân thì họ sẽ cảm thấy tự tin, có động lực để hoàn thành tốt nhất công việc được giao.

Mục tiêu cá nhân: Khi người lao động đạt được mục tiêu thì đồng thời họ cũng nhận được lợi ích để thỏa mãn nhu cầu cá nhân của mình. Mục tiêu hướng người lao động đến những hành động để đạt được mục đích của mình,

vì vậy nó tạo ra động lực thúc đẩy bản thân người lao động cố gắng hoàn thành công việc.

Theo Lê Thanh Hà (2009): “Các yếu tố tạo động lực lao động khá đa dạng và phong phú, gồm các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức và môi trường bên ngoài. Để xây dựng được chính sách tạo động lực lao động hiệu quả, tổ chức cần nghiên cứu kỹ các yếu tố tác động đến vấn đề tạo động lực lao động, từ đó có sự lựa chọn chính sách phù hợp.”

1.5.2. Các yếu tố thuộc về tổ chức

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:

“Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Những mục tiêu này có thể được đặt ra ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phát huy cao độ yếu tố con người trong khi các nguồn lực khác có hạn. Có nghĩa là muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và các chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức phải hướng tới việc đạt được mục tiêu và các chiến lược trên.” (Lê Thanh Hà, 2009, 153).

Ví dụ đối với mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm thì chính sách tạo động lực phải có chính sách thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm vật tư và các ý tưởng khai thác thị trường mới. Tương tự, nếu muốn mở rộng thị trường ra nước ngoài, cần có chính sách khuyến khích người lao động học ngoại ngữ như mở lớp học ngoại ngữ ngoài giờ, miễn học phí cho nhân viên công ty, trả lương cao cho những người lao động có bằng cấp ngoại ngữ,...

Văn hóa tổ chức:

“Văn hóa tổ chức về thực chất là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên trong tổ chức đồng thuận, có thể thực hiện một cách tự nguyện và có ảnh

hưởng phạm vi hoạt động ở phạm vi rộng, dẫn đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi.” (Lê Thanh Hà, 2009, 154)

Mỗi tổ chức có một văn hóa riêng, vì vậy, các hành vi ứng xử của những người trong tổ chức phải theo một chuẩn mực chung, người lao động muốn làm việc trong tổ chức thì phải chấp nhận văn hóa tổ chức, và khi chấp nhận văn hóa tổ chức thì họ có động cơ làm việc. Khi hoạch định các chính sách tạo động lực, tổ chức phải lựa chọn những chính sách phù hợp với các chuẩn mực của tổ chức.

Quan điểm về vấn đề tạo động lực của người sử dụng lao động:

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, vì vậy, mọi quan điểm của họ đều ảnh hưởng đến chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra chính sách tạo động lực cho người lao động thường dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động. Vì vậy, khi xây dựng các chính sách tạo động lực lao động, người xây dựng cần tìm hiểu quan điểm của người sử dụng lao động và tư vấn cho họ khi cần thiết.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

“Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên.” (Lê Thanh Hà, 2009, 155)

Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc với các nhóm nhân viên khác nhau, có tâm lí, tính cách và mục tiêu khác nhau, khiến họ làm việc say mê và đạt hiệu quả cao, trong khi một lãnh đạo thiếu kinh nghiệm sẽ tạo ra sự chán chường, tinh thần không muốn làm việc của nhân viên.

Phong cách lãnh đạo cũng tác động đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Lãnh đạo theo phong cách độc đoán dẫn đến nhân viên làm việc trong sợ hãi, không có sáng tạo trong công việc, cảm thấy mình bị ép buộc làm việc, vì vậy, họ mất đi động lực lao động. Trong khi đó, lãnh đạo theo phong cách tự do sẽ dẫn đến nhân viên không muốn làm việc vì quản lý quá dễ dãi.

Vì vậy, để tạo động lực lao động, tổ chức cần đề bạt lãnh đạo đúng đắn và có chính sách đào tạo lãnh đạo hợp lí, có thể linh hoạt giữa các phong cách lãnh đạo để tạo động lực làm việc cho cấp dưới.

Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức:

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức. Với một tổ chức có tiềm năng thấp, các nguồn lực hạn chế, khi đưa ra các chính sách cần xem xét tính khả thi của chính sách đó, liệu tổ chức có đủ nguồn lực tài chính để thực hiện chính sách đó hay không.

Hệ thống thông tin nội bộ:

Một hệ thống thông tin nội bộ minh bạch sẽ khiến cho người lao động cảm thấy được đối xử công bằng, vì vậy động lực lao động của họ sẽ cao.

Cơ cấu lao động của tổ chức:

Tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động trong tổ chức là không giống nhau, chẳng hạn người trẻ tuổi sẽ có nhu cầu khác với người trung niên, lao động có trình độ cao sẽ có nhu cầu khác với lao động có trình độ thấp, giới tính, dân tộc khác nhau thì cũng sẽ có những nhu cầu khác nhau. Vì thế, các chính sách tạo động lực trong tổ chức phải được xây dựng trên cơ sở cơ cấu lao động sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động trong tổ chức đó.

1.5.3. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

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

“Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động.” (Lê Thanh Hà, 2009, 150)

Những chính sách về tiền lương, lương tối thiểu vùng, quy định về trả lương làm thêm giờ, làm thêm vào ban đêm, thời giờ làm việc, thời gian nghỉ ngơi, các chế độ bảo hiểm,... sẽ tác động đến động lực của người lao động.

Các quy định này càng có lợi cho người lao động thì động lực càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý, các tổ chức buộc phải thực hiện.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương:

“Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, mức sống của địa phương, mức độ thất nghiệp... hay các yếu tố về chính trị - xã hội đều có ảnh hưởng tới công tác tạo động lực trong tổ chức.”

(Lê Thanh Hà, 2009, 151)

Ví dụ khi nền kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, động cơ lao động của người lao động lúc này là giữ việc làm, vì vậy, tổ chức cần có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập để người lao động yên tâm làm việc. Lúc này, nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực của người lao động sẽ cao hơn.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động:

“Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức.” (Lê Thanh Hà, 2009, 151)

Nếu thị trường đang dư thừa lao động ở một ngành nghề, người lao động làm trong ngành nghề đó sẽ cảm thấy thiếu an toàn vì mình có thể bị mất việc làm bất cứ lúc nào, vì vậy, lúc này động lực của người lao động cao, họ làm việc với mục đích giữ việc làm, tổ chức nên có những chính sách giúp họ yên tâm làm việc. Ngược lại, khi thị trường lao động đang thiếu hụt, tổ chức cần có những chính sách hợp lý để thu hút, giữ chân người lao động gắn bó với công ty mình.

Vị thế ngành:

“Vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động.” (Lê Thanh Hà, 2009, 152)

Khi một ngành có vị thế cao, sức hút của ngành đó với người lao động cũng sẽ cao, khi đó, người lao động đang làm việc ở ngành đó sẽ cố gắng làm

việc để giữ việc làm vì vị trí họ đang làm là mơ ước của nhiều người. Tuy nhiên, các tổ chức thuộc ngành có vị thế cao không vì thế mà không quan tâm đến chính sách tạo động lực cho người lao động vì nếu không có chính sách tốt, người lao động giỏi sẽ dễ dàng rời bỏ tổ chức để đến làm việc cho tổ chức khác cùng ngành và có chính sách tốt hơn.

Chính sách tạo động lực của tổ chức khác:

“Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt thường chiếm vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của tổ chức khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.” (Lê Thanh Hà, 2009, 153)

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Acacy

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển



Hình 2.1. Logo công ty TNHH Acacy

Nguồn: <http://acacy.com.vn/>

Công ty TNHH Acacy là một doanh nghiệp HR outsourcing chuyên về tư vấn nhân sự, tư vấn quản lý, điều hành doanh nghiệp. Đồng thời cũng là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp nhân sự trong ngành hàng tiêu dùng, mỹ phẩm, sản xuất và phân phối với các đối tác Samsung, Unilever, Suntory Pepsico, Abbott, Gojek, Lazada, Heineken...

Trong những năm gần đây, thương hiệu Samsung, Unilever, Suntory Pepsico, Abbott, Gojek, Lazada, Heineken... được rất nhiều người tiêu dùng biết đến với hàng loạt các sản phẩm tiêu dùng hàng đầu. Tại Việt Nam, quy mô hoạt động của các thương hiệu ngày càng lớn mạnh, tạo thành một guồng máy hoạt động khổng lồ, phải đảm đương khá nhiều công việc. Do đó, để đảm bảo cho bộ máy công ty hoạt động một cách gọn nhẹ và hiệu quả hơn thì ban giám đốc của các công ty đã quyết định hợp tác với công ty ACACY và chịu trách nhiệm về những mảng riêng như: tư vấn nhân sự, tư vấn quản lý, quản lý nhân sự. Năm 2011, công ty TNHH ACACY chính thức thành lập và đi vào hoạt động.

Tên giao dịch: Công ty TNHH ACACY

Trụ sở chính: Phòng 1901, Tòa nhà Sài Gòn Trade Center, số 37 Đường Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

Văn phòng chính: Tầng 2, tòa nhà Morning Star, số 57, quốc lộ 13, Phường 26, Quận Bình Thạnh, Thành Phố Hồ Chí Minh.

Ngoài văn phòng chính và trụ sở chính, Công ty TNHH Acacy còn có nhiều chi nhánh kéo dài khắp các tỉnh thành trong nước.

Mã số thuế: 0311183243

Số điện thoại: 028.730.880.09

Ngành nghề kinh doanh: Cung cấp, quản lý nguồn nhân lực mảng bán hàng, chăm sóc hình ảnh,...cho Samsung, Unilever, Suntory Pepsico, Abbott, Gojek, Lazada, Heineken...

Qua hơn mười năm hoạt động, công ty TNHH ACACY đã chứng tỏ mình là một cánh tay đắc lực, giúp đối tác càng vững mạnh hơn và các thương hiệu càng được biết đến trong lòng người tiêu dùng Việt Nam.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

Giữ vững tinh thần và tầm nhìn từ những nhân sự sáng lập, công ty TNHH ACACY luôn nỗ lực nghiên cứu, cải tiến hệ thống quản lý, đào tạo nhân viên, cập nhật kiến thức chuyên sâu về nhân sự (Human Resources - HR) liên quan đến các công việc liên quan đến hoạt động tuyển dụng, duy trì nguồn nhân lực đồng thời triển khai các chính sách phù hợp và tập trung phát triển năng lực tổ chức, cá nhân để công ty, tất cả phòng ban, tất cả cá nhân có thể hoàn thành công việc hiệu quả nhất.

Hơn hết, phòng nhân sự là nền tảng chủ chốt để đào tạo, phát triển và “giữ chân” các nhân tài thông qua các hoạt động gắn kết, xây dựng văn hoá doanh nghiệp, quy tắc ứng xử trong văn phòng. Đây cũng là một trong những

mục tiêu lớn mà ngành nhân sự đang đầu tư và hướng đến vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và tổ chức.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Acacy

Theo báo cáo của phòng kinh doanh công ty TNHH Acacy, lợi nhuận của công ty tăng đều qua các năm. Qua 10 năm hoạt động, từ một công ty ban đầu với vốn điều lệ 6 tỉ VNĐ, đến nay công ty đã nâng mức vốn điều lệ lên 10 tỉ VNĐ vào năm 2021. Khi mới thành lập, hoạt động chủ yếu của Acacy là quản lý nhân sự, tuyển dụng, tính lương cho 2 dự án, đến nay công ty đã mở rộng cung cấp đầy đủ các dịch vụ cho trên 10 dự án. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH Acacy được thể hiện như bảng dưới đây.

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh công ty TNHH Acacy
giai đoạn 2017 - 2021**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

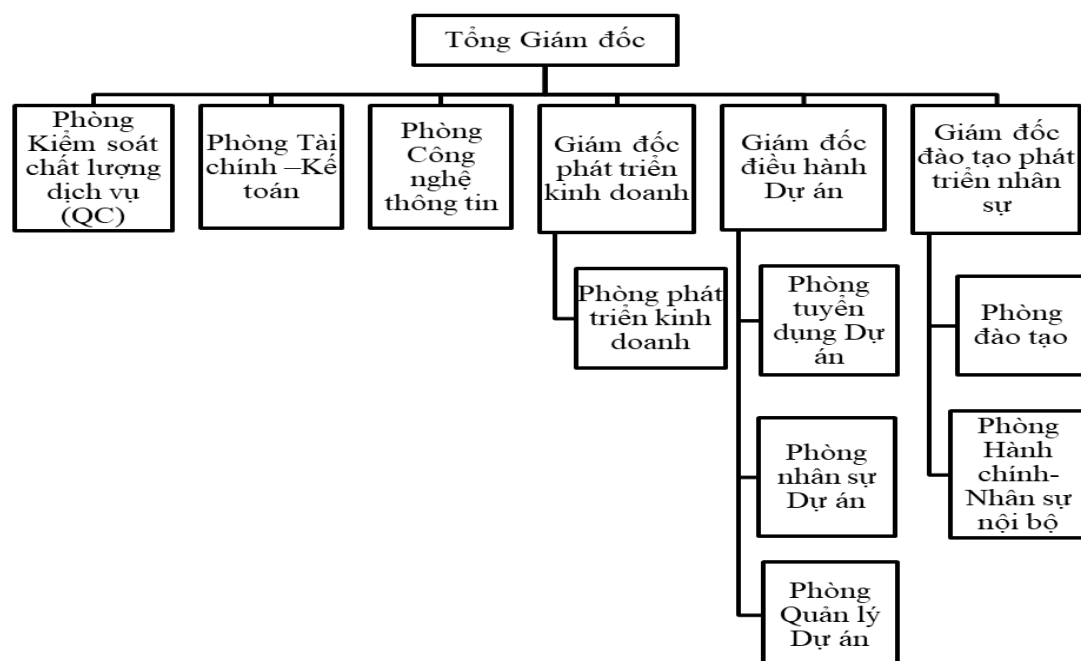
Chỉ tiêu	Năm				
	2017	2018	2019	2020	2021
Doanh thu (1)	95.9	107.81	120.1	133.94	148.32
Chi phí (2)	86.07	95.62	101.74	104.08	114.86
Lợi nhuận trước thuế (3 = 2 -1)	9.83	12.19	18.38	29.86	33.46

Nguồn: Phòng kinh doanh, 2022

Hoạt động của công ty mạnh nhất ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh, vì vậy doanh thu tại khu vực này luôn chiếm tỷ trọng cao nhất qua các năm, những dự án lớn, dài hạn thường tập trung ở khu vực này. (xem bảng 2.2)

Bảng 2.2. Cơ cấu thị trường và doanh thu năm 2017 - 2021*Đơn vị tính: tỷ đồng*

Khu vực		Hà Nội	Hải Phòng	Vinh	Đà Nẵng	Cần Thơ	TPHC M	Tổng cộng
2017	Giá trị	16.87	12.76	9.97	15.32	9.78	31.2	95.9
	%	17.59	13.31	10.4	15.97	10.2	32.53	100
2018	Giá trị	17.71	15.71	11.64	17.47	11.32	33.96	107.81
	%	16.43	14.57	10.8	16.2	10.5	31.5	100
2019	Giá trị	18.8	18.34	12.49	18.63	12.97	38.89	120.1
	%	15.6	15.3	10.4	15.5	10.8	32.4	100
2020	Giá trị	19.91	19.56	14.72	19.94	14.09	45.72	133.9
	%	14.86	14.6	10.99	14.89	10.52	34.14	100
2021	Giá trị	23.44	20.99	15.32	20.12	15.61	52.84	148.3
	%	15.8	14.15	10.33	13.57	10.52	35.63	100

*Nguồn: Phòng kinh doanh, 2021***2.1.4. Hệ thống tổ chức bộ máy và chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận****Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty TNHH Acacy**

Tổng giám đốc: Chịu trách nhiệm tổ chức, xây dựng, điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty; thiết lập các chính sách của công ty; chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty trước pháp luật.

Phòng Kiểm soát chất lượng dịch vụ (QC): Bộ phận chăm sóc hình ảnh, quầy kệ tại các đại lý, siêu thị, các cửa hàng bán lẻ, kiểm tra, kiểm soát chất lượng quầy, kệ thông qua hình ảnh.

Phòng Tài chính - Kế toán: Tham mưu cho Giám đốc các hoạt động kinh tế, tài chính; tổ chức chỉ đạo thực hiện toàn bộ các công tác hành chính kế toán, hạch toán kinh tế của Công ty. Thực hiện các nghiệp vụ kế toán, quản lý và sử dụng nguồn vốn, tài sản hợp lý; giám sát tình hình sử dụng tài sản tại các phòng, ban; cùng với các phòng ban khác nghiệm thu các dự án đã hoàn thành.

Phòng Công nghệ thông tin (IT): Phụ trách cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, quản lý hệ thống cơ sở dữ liệu; viết phần mềm quản lý nhân viên.

Giám đốc phát triển kinh doanh: phát triển chiến lược, lập kế hoạch kinh doanh cho công ty, tìm kiếm khách hàng mới, chịu trách nhiệm các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

+ *Phòng phát triển kinh doanh:* Nhận biết, nắm bắt nhu cầu của khách hàng, tìm kiếm khách hàng mới, tạo dựng lòng tin của khách hàng với doanh nghiệp, hỗ trợ giám đốc phát triển kinh doanh.

Giám đốc điều hành Dự án: điều hành và chịu trách nhiệm quản lý các dự án của công ty do Tổng giám đốc phân công.

+ *Phòng tuyển dụng Dự án:* Theo dõi và đánh giá tình hình nguồn nhân lực, thống kê nhu cầu nhân lực của các dự án, dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai, xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực cho dự án; lập kế hoạch tuyển dụng nhân viên, tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ ứng viên, phỏng vấn và tuyển dụng nhân viên mới; xây dựng quy trình tuyển dụng.

+ *Phòng nhân sự Dự án:* thực hiện việc theo dõi nhân sự, tính lương, thưởng và các chế độ phúc lợi cho các dự án.

+ *Phòng Quản lý Dự án*: xây dựng kế hoạch chi tiết và quản lý các dự án, phân công công việc cho các dự án, quản lý toàn bộ các tài liệu liên quan đến dự án.

Giám đốc đào tạo - phát triển nhân sự: chịu trách nhiệm điều hành nhân sự, hành chính trong toàn bộ các hoạt động của công ty.

+ *Phòng đào tạo*: Đào tạo các kỹ năng cho nhân viên công ty; đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bán hàng và nhân viên tiếp thị (PS/PG).

+ *Phòng Hành chính - Nhân sự nội bộ*: Quản lý nhân sự, giải quyết các chế độ, chính sách cho nhân viên như tiền lương, BHXH, BHYT, theo dõi thi đua khen thưởng, kỷ luật lao động; quản lý hồ sơ nhân viên toàn công ty, giải quyết thủ tục và chế độ tuyển dụng, thôi việc, bổ nhiệm,...

2.1.5. Đặc điểm lao động tại công ty TNHH Acacy

Bảng 2.2. Tình hình nhân sự công ty TNHH Acacy giai đoạn 2017 – 2021

Đơn vị tính: Người

Năm		2017	2018	2019	2020	2021
Nhân viên nội bộ		142	147	169	175	184
Nhân viên cho thuê lại		3983	4398	4645	4913	5517
Tổng		4125	4545	4814	5088	5701
Giới tính	Nam	2114	2330	2457	2590	2869
	Nữ	2011	2215	2357	2498	2832
Trình độ	Lao động phổ thông	2696	3004	3110	3219	3526
	Trung cấp	579	630	698	757	895
	Cao đẳng/ đại học	850	911	1006	1112	1280
Độ tuổi	18 - dưới 25	1810	1911	2129	2348	2627
	25 - 35	2122	2359	2396	2457	2743
	Trên 35	193	275	289	283	331

Nguồn: Phòng Hành chính - nhân sự, 2021

Công ty có đội ngũ lãnh đạo, nhân viên đã qua đào tạo có đầy đủ kiến thức kỹ năng cần thiết để đảm đương công việc của công ty. Tổng số nhân viên trong danh sách hiện có là 5701 người. Trong đó, tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng là 1280 người, trung cấp là 895 người, lao động phổ thông là 3526 người. Lao động nữ chiếm tỷ lệ 49,7% (2832 người) và đa số là lao động trẻ với tuổi lao động bình quân của toàn bộ công nhân viên trong công ty là 27 tuổi. Đặc điểm về lao động được thể hiện qua Bảng tình hình nhân sự Công ty ACACY giai đoạn 2017 - 2021.

2.2. Các chính sách tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính tại công ty TNHH Acacy

2.2.1. Hệ thống tiền lương và các khoản hỗ trợ

Hiện tại, công ty đang áp dụng chế độ trả lương theo thời gian đối với nhân viên nội bộ căn cứ theo Bộ luật lao động 2019. Để đảm bảo quyền lợi cho người lao động làm việc trong doanh nghiệp, Công ty TNHH Acacy đã áp dụng mức lương tối thiểu vùng theo quy định tại Nghị định 38/2022/NĐ-CP ngày 12 tháng 06 năm 2022, xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương và quy chế trả lương, thưởng (xem phụ lục 1). Công ty làm việc 6 ngày một tuần, số ngày làm việc đủ trong tháng là 26 ngày. Ngày chốt lương là ngày 25 và trả lương vào ngày 30 hằng tháng.

Công ty hiện chỉ áp dụng một hình thức tính lương cho nhân viên theo mức lương thời gian. Kết hợp thanh toán tiền lương hàng tháng cho nhân viên gắn với kết quả thực hiện công việc (KPI). Tiền lương tháng của nhân viên trong công ty được tính theo công thức sau:

$$V_{\text{tháng}} = V_1 + V_2 + V_3$$

Trong đó:

$V_{\text{tháng}}$: Tiền lương nhận hàng tháng

$V_1 = \text{Hệ số lương} * 4.680.000$: Tiền lương cố định theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động

V_2 : Tiền hỗ trợ theo quy định của công ty

$V_3 = \text{Điểm đánh giá} * \text{Số tiền/ Điểm}$: Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc được giao.

Đối với tiền lương V_1 (Lương cố định nhận hằng tháng) tất cả nhân viên trong công ty đều được thanh toán tiền lương này, kể cả trong thời gian nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương. Đối với tiền lương công ty xây dựng một hệ thống thang bảng lương gồm các bậc lương và mức lương cho từng chức danh công việc cụ thể, chính sách 2 năm tăng bậc lương một lần. Ngày công chế độ mà công ty áp dụng là 26 ngày công/ tháng.

Đối với cấp quản lý, công ty xây dựng hệ thống thang bảng lương gồm 5 bậc với mức lương bậc 1 dao động từ 6,9 triệu đến 12 triệu đồng, bậc cao nhất trong nhóm chức danh này dao động từ 27,6 đến 60,75 triệu đồng. (Xem phụ lục 1)

Đối với thang lương chức danh chuyên môn nghiệp vụ, công ty xây dựng một hệ thống gồm 7 bậc lương, với bậc lương cấp 1 thấp nhất là 4,73 triệu đồng và cao nhất là 29,54 triệu đồng. (Xem phụ lục 1)

Đối với thang lương chức danh lao động giản đơn, chưa qua đào tạo, công ty xây dựng một hệ thống gồm 7 bậc lương, với bậc lương cấp 1 thấp nhất là 4,5 triệu đồng và cao nhất là 9 triệu đồng. (Xem phụ lục 1)

Đối với tiền lương V_2 : bao gồm các khoản phụ cấp hỗ trợ như xăng xe, hỗ trợ đi lại, hỗ trợ kiêm nhiệm các dự án, hỗ trợ điện thoại, hỗ trợ nhà ở, hỗ trợ tiền cơm (Xem phụ lục 1).

Ví dụ chị Nguyễn Thị A giữ chức vụ chuyên viên C&B làm việc tại phòng nhân sự công ty ACACY đã làm việc tại công ty hơn một năm và hiện đang nhận phần lương V_1 với mức lương 4.820.000 đồng ứng với mức lương

và hệ số lương bậc 1 trong thang bảng lương chức danh chuyên môn nghiệp vụ. Ngoài tiền lương cứng đó chị còn được trợ cấp tiền cơm trưa là 1.000.000 đồng và giữ xe là 200.000 đồng.

- **Đối với tiền lương V_3 :** phần tiền lương theo kết quả thực hiện công việc được giao gắn với trách nhiệm của công việc, mức độ hoàn thành công việc, số ngày công thực tế của nhân viên và không phụ thuộc vào hệ số lương. Phòng nhân sự và các trưởng bộ phận tiến đánh giá chấm điểm cá nhân để xét duyệt tiền lương V_3 hàng tháng.

$$V_3 = \text{Điểm đánh giá} * \text{Số tiền} / \text{Điểm}$$

Trong đó:

Điểm nhân tháng: Số điểm tính theo mức độ hoàn thành và trách nhiệm của mỗi nhân viên đối với công việc đang đảm nhận.

Số tiền/ Điểm: Sẽ do Phòng nhân sự và Phòng tài chính kế toán dự toán đề trình lên Ban giám đốc Công ty vào đầu quý hoặc năm.

Các trường hợp nghỉ có lương và nghỉ không được hưởng lương cũng được quy định rõ ràng. Cụ thể như: Các trường hợp nghỉ ốm đau phải điều dưỡng, nghỉ phép năm (12 ngày/ năm), nghỉ vào ngày lễ lớn (11 ngày), nghỉ có hưởng lương (hiếu - hỷ) thì vẫn được hưởng lương còn nếu nghỉ vì những lí do cá nhân, nghỉ không có lý do, hay những trường hợp nghỉ nằm trong thoả thuận là không có lương thì sẽ không được hưởng lương theo quy định của công ty.

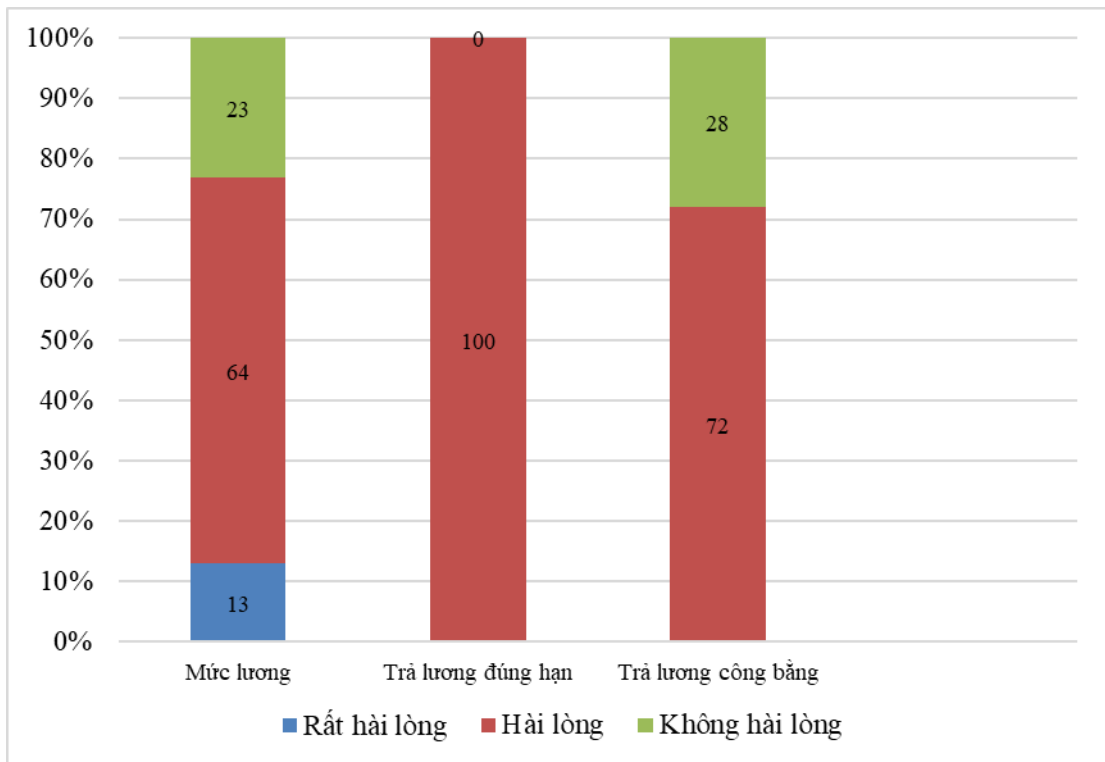
Tất cả nhân viên trong Công ty có đủ điều kiện sẽ được Công ty xét nâng lương định kỳ 02 năm một lần. Điều kiện để được xét nâng lương định kỳ:

+ Có thời gian làm việc liên tục tại Công ty ít nhất 01 năm từ ngày được xếp lương lần cuối.

+ Chấp hành nghiêm nội quy, quy chế, quy định, quy trình làm việc.

- + Hoàn thành tốt nhiệm vụ, không có sai sót gây hậu quả lớn.
- + Không vi phạm pháp luật, thể hiện tư cách cá nhân tốt, không làm ảnh hưởng đến uy tín và quyền lợi của Công ty.

Hình thức trả lương theo thời gian đã khuyến khích nhân viên tận dụng triệt để thời gian làm việc trong tháng, tiền lương được phân theo cấp bậc, trình độ chuyên môn rõ ràng, vì vậy đã đảm bảo được nguyên tắc trả lương công bằng, đơn giản, chính xác. Khi tiền lương tăng theo trình độ chuyên môn tạo động lực cho nhân viên cố gắng phấn đấu học tập để nâng cao nghiệp vụ cũng như kinh nghiệm của mình vì như vậy đồng nghĩa với việc tiền lương và năng suất lao động của họ cũng tăng lên. Bên cạnh đó cũng quán triệt về mặt thời gian làm việc của nhân viên, tránh trường hợp đi trễ về sớm. Nhìn chung, tiền lương hiện hành của công ty tương đối phù hợp với thị trường lao động hiện nay. Về cơ bản, tiền lương đã giúp người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác trả lương của công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát trên 100 người lao động tại công ty vào tháng 03 năm 2022, thu được kết quả như sau:



Đồ thị 2.1. Mức độ hài lòng của người lao động về công tác tiền lương tháng 03/2022

Nguồn: kết quả khảo sát do tác giả thực hiện

Đồ thị trên cho thấy có đến 77% người lao động hài lòng với mức lương hiện tại của mình, 100% người lao động được trả lương đúng hạn, 72% người lao động cảm thấy tiền lương được trả công bằng. Những con số trên cho thấy công ty TNHH Acacy đã sử dụng đúng chức năng của tiền lương là tạo động lực cho người lao động.

Bên cạnh đó cũng có đến 23% người lao động chưa hài lòng với mức lương của mình, 28% người lao động cảm thấy tiền lương chưa được trả công bằng. Nguyên nhân của việc này là do nhu cầu của mỗi người lao động là khác nhau, vì vậy rất khó để có thể thỏa mãn tất cả người lao động. Tuy nhiên, Công ty cần xem xét lại chính sách tiền lương của doanh nghiệp mình để nhận được sự đồng thuận cao của người lao động.

2.2.2. Tiền thưởng

Ngoài tiền lương và phụ cấp, nếu người lao động làm tốt yếu cầu công việc, họ còn được nhận thêm thưởng. Hiện tại công ty đang áp dụng các hình thức thưởng: thưởng theo mức độ thực hiện công việc (KPI), thưởng theo thâm niên làm việc, thưởng định kỳ và thưởng cuối năm. Nguồn tiền thưởng: từ lợi nhuận của công ty.

2.2.2.1. Thưởng theo mức độ thực hiện công việc (KPI)

Các tiêu chí được thực hiện qua hệ thống đánh giá nhân viên: Hệ thống đánh giá nhân viên là một hệ thống được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự. Nhằm đảm bảo nhân sự thực hiện công việc đạt hiệu quả cao, nhận thức phù hợp với yêu cầu công việc và văn hóa công ty; nhằm khảo sát và nắm rõ năng lực của từng nhân sự, khả năng thích nghi công việc để phân công công việc hợp lý, hoạch định nhân sự: đào tạo, thuyên chuyển, sa thải.

Hệ thống đánh giá nhân viên bao gồm: đánh giá hàng tháng và đánh giá hàng quý.

+ Đánh giá hàng tháng theo hệ số hoàn thành công việc (Cp): Là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Cp của từng phòng ban được đánh giá theo tiêu chí riêng của từng phòng ban và được thể hiện trong quy chế hoạt động của từng phòng. Kết quả đánh giá hàng tháng theo hệ số hoàn thành công việc (Cp) làm cơ sở tính lương cho nhân sự hàng tháng. Cp được tính theo % và quy đổi theo loại A, B, C, D với mức tiền thưởng tương ứng được thể hiện theo bảng sau:

Bảng 2.3. Mức thưởng theo KPI năm 2021*Đơn vị: đồng*

Xếp loại Level	D (30-50%)	C (50-70%)	B (70-80%)	A (>80%)	Chức danh
I	100,000	200,000	300,000	400,000	Nhân viên
II	200,000	400,000	600,000	800,000	Chuyên viên
III	1,000,000	1,300,000	1,600,000	1,800,000	Phó phòng, Giám sát
IV	3,000,000	3,500,000	4,000,000	4,500,000	Trưởng phòng

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự, 2021

+ Đánh giá hàng Quý (03 tháng/lần)

Tiêu chí đánh giá nhân sự tại công ty TNHH ACACY: Tùy vào hình thức đánh giá khác nhau mỗi nhân sự sẽ có biểu mẫu đánh giá riêng theo vị trí chức danh đảm nhiệm tại thời điểm đánh giá theo quy trình đánh giá nhân viên .

Kết quả đánh giá hàng quý làm cơ sở để bổ nhiệm, bố trí nhân sự và thực hiện khen thưởng, kỷ luật, giải quyết chế độ thôi việc và thực hiện chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ đối với nhân viên.

Với việc phân chia mức thưởng theo KPI tương ứng với chức vụ và mức độ hoàn thành công việc như trên, nhân viên cảm thấy sự cố gắng và đóng góp của mình được tổ chức ghi nhận và trả công hợp lý, mức thưởng được quy định rõ ràng bằng văn bản. Vì vậy, nhân viên có căn cứ để cố gắng hoàn thành tốt công việc hơn nữa, vô hình chung khiến cho doanh thu của công ty ngày càng tăng.

2.2.2.2. *Thưởng theo thâm niên làm việc*

Nhân viên gắn bó với công ty tối thiểu từ 3 năm trở lên sẽ được hưởng các mức thưởng được công bố vào đợt chi trả lương vào tháng cuối cùng của năm. Ngoài ra, đối với những nhân viên làm việc đủ 5 năm sẽ được tặng kỷ niệm chương và quà tặng để ghi nhận sự gắn bó: quà tặng tiền mặt đủ 5 năm 3.000.000 đồng, quà tặng tiền mặt đủ 10 năm 6.000.000 đồng, quà tặng tiền mặt đủ 15 năm 9.000.000 đồng. Mức thưởng theo thâm niên giai đoạn 2017 - 2021 được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.4. Thưởng theo thâm niên giai đoạn 2017 - 2021

Đơn vị tính: đồng, người

Năm	Thâm niên	Mức tiền thưởng (đồng)	Số người (người)
2017	Trên 3 năm	1.000.000	18
	Trên 5 năm	2.000.000	9
2018	Trên 3 năm	1.000.000	21
	Trên 5 năm	2.000.000	13
2019	Trên 3 năm	2.000.000	25
	Trên 5 năm	3.000.000	15
2020	Trên 3 năm	2.000.000	28
	Trên 5 năm	3.000.000	13
2021	Trên 3 năm	2.000.000	30
	Trên 5 năm	5.000.000	14

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự, 2021

Với mức thưởng như trên tạo được động lực rất lớn cho những lao động đã làm việc tại công ty từ 3-5 năm vì họ cảm thấy sự nỗ lực, trung thành gắn bó với công ty của mình đã được ghi nhận, vì vậy, họ sẽ cố gắng cống hiến nhiều hơn nữa. Bên cạnh đó, những nhân viên có thâm niên dưới 3 năm cũng có động cơ để cố gắng gắn bó với công ty hơn.

2.2.2.3. Thưởng định kỳ

Đối tượng: tất cả nhân viên đang làm việc tại công ty sẽ nhận được tiền thưởng vào các dịp lễ quan trọng như:

- Tết Dương lịch (01/01): 500.000 đồng/người
- Tết âm lịch: 1 tháng lương
- Quốc tế lao động (01/05): 200.000 đồng/người

Trong năm 2021, công ty đã chi 92.000.000 thưởng tết Dương lịch, 1.104.600.000 thưởng tết Âm lịch và 36.800.000 thưởng Quốc tế lao động, thể hiện qua bảng 2.6 dưới đây:

Bảng 2.5. Thực chi các khoản thưởng thường kỳ cho lao động nội bộ giai đoạn 2017 – 2021

Đơn vị: đồng

Năm	2017	2018	2019	2020	2021
Thưởng					
Tết dương lịch	71.000.000	73.500.000	84.500.000	87.500.000	92.000.000
Tết âm lịch	852.500.000	882.500.000	1.014.600.000	1.050.600.000	1.104.600.000
Quốc tế lao động	28.400.000	29.400.000	33.800.000	35.000.000	36.800.000

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự, 2021

2.2.2.4. Thưởng cuối năm

Hình thức thưởng cuối năm áp dụng đối với tất cả nhân viên chính thức có thời gian làm việc từ 6 tháng trở lên. Mức thưởng cuối năm sẽ căn cứ vào hiệu quả đóng góp, thời gian làm việc và ý thức chấp hành kỷ luật của nhân viên và căn cứ vào thực trạng kinh doanh của công ty để phát thưởng nhưng

không thấp hơn 1 tháng lương. Trường hợp công ty thua lỗ, ban giám đốc sẽ nghiên cứu để có mức thưởng phù hợp.

Để đánh giá công tác tiền thưởng, tác giả đã khảo sát 100 người lao động tạo công ty, thu được kết quả khảo sát cho thấy có 62% người lao động hài lòng với chính sách thưởng của công ty, có thể thấy đa số người lao động đã hài lòng với chính sách thưởng của công ty, tuy nhiên vẫn còn 38% người lao động không hài lòng. Ban giám đốc cần điều chỉnh chính sách thưởng hiệu quả hơn để phát huy hết hiệu quả tạo động lực của công cụ tiền thưởng.

2.2.3. Các chế độ phúc lợi

Ngoài hai hình thức tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương, tiền hỗ trợ và tiền thưởng thì yếu tố không thể thiếu trong công tác tạo động lực bằng yếu tố vật chất nữa đó chính là yếu tố phúc lợi.

2.2.3.1. Phúc lợi bắt buộc

Công ty đã chấp hành tốt việc đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động đúng theo những quy định của nhà nước. Người lao động sau khi ký kết hợp đồng lao động chính thức sẽ được tham gia bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, và bảo hiểm thất nghiệp, mức đóng dựa trên mức lương cơ bản đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động. Tỷ lệ đóng như sau: công ty đóng bảo hiểm cho người lao động với mức tỷ lệ 22% (trong đó: BHYT 3%, BHXH 18%, BHTN 1%), người lao động đóng 10,5% (trong đó (BHYT 1,5%, BHXH 8%, BHTN 1%).

Công ty biết rằng việc đóng bảo hiểm cho người lao động là trách nhiệm và nghĩa vụ của mình, vì vậy công ty luôn đóng đủ và giải quyết đầy đủ các chế độ: ốm đau, thai sản, bệnh nghề nghiệp,... cho người lao động. Công ty đã thực hiện đúng quy định của pháp luật về việc đăng ký tham gia BHXH BHYT, BHTN cho người lao động, thực hiện báo điều chỉnh tăng, giảm lao động kịp thời cho cơ quan BHXH. Năm 2021, công ty đã đóng bảo

hiểm xã hội cho 184 lao động nội bộ với số tiền 2.459.288.000 đồng. Về vấn đề giải quyết chế các chế độ cho người lao động, trong năm 2021, doanh nghiệp đã cập nhật hồ sơ đề nghị cơ quan BHXH giải quyết:

- + Chế độ ốm đau cho 52 trường hợp với số tiền 19.520.000 đồng.
- + Chế độ thai sản: 12 trường hợp với số tiền 439.870.000 đồng.

Số tiền công ty đóng và giải quyết chế độ BHXH cho người lao động giai đoạn 2017 - 2021 được thể hiện qua bảng 2.6:

Bảng 2.6. Số tiền đóng và giải quyết chế độ BHXH cho lao động nội bộ giai đoạn 2017 – 2021

Đơn vị tính: nghìn đồng

Năm		Quý	I	II	III	IV	Tổng
2017	Tổng số tiền đóng BHXH		333938	340860	352853	359970	1387621
	Giải quyết chế độ	Ốm đau	4756	3165	3789	4287	15997
		Thai sản	81760	54285	28965	57215	222225
2018	Tổng số tiền đóng BHXH		356200	368550	383045	406088	1513883
	Giải quyết chế độ	Ốm đau	3565	2748	4930	4317	15560
		Thai sản	27600	82890	138230	56200	304920
2019	Tổng số tiền đóng BHXH		453375	481390	498713	532773	1966251
	Giải quyết	Ốm đau	5475	3285	6577	4138	19475

	chế độ	Thai sản	116811	28312	85225	58715	289063
2020	Tổng số tiền đóng BHXH		503100	514280	525915	551688	2094983
	Giải quyết chế độ	Ốm đau	3138	6975	4185	6277	20575
		Thai sản	58915	117800	88225	29412	294352
2021	Tổng số tiền đóng BHXH		585000	624488	650650	676488	2536626
	Giải quyết chế độ	Ốm đau	4295	4956	6304	3965	19520
		Thai sản	134065	33511	135050	137244	439870

Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự, 2021

2.2.3.2. Phúc lợi tự nguyện

Ngoài những phúc lợi bắt buộc thì công ty còn có chế độ phúc lợi tự nguyện được quy định rõ bằng văn bản và phổ biến đến từng nhân viên được biết về quyền lợi của mình:

+ Bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm tai nạn: nhân viên chính thức sẽ được công ty mua bảo hiểm sức khỏe PTI của công ty Bảo hiểm bưu điện Sài Gòn với số tiền bảo hiểm lên đến 60 triệu đồng tại một số bệnh viện quốc tế trên toàn quốc. Nhân viên có vấn đề về sức khỏe khi đi khám tại các bệnh viện được quy định sẽ được miễn phí tiền khám chữa bệnh, các dịch vụ của bệnh viện và viện phí nếu nằm viện. Ngoài ra, công ty còn quan tâm đến sức khỏe của người thân nhân viên, những nhân viên làm công tác quản lý sẽ

được công ty mua bảo hiểm sức khỏe cho người thân, việc này giúp họ yên tâm làm việc hơn.

+ Người lao động được miễn phí chích ngừa cúm và chi phí khám sức khỏe định kỳ 12 tháng/lần theo lịch khám định kỳ. Tổ chức thực hiện việc kiểm tra sức khỏe định kỳ cho nhân viên công ty vào dịp cuối năm bằng cách gửi danh sách nhân viên cho phòng khám, nhân viên tự sắp xếp công việc của mình để đến kiểm tra sức khỏe. Số tiền mà công ty chi trả cho hoạt động kiểm tra sức khỏe nhân viên nội bộ năm 2021 là 148.500.000 đồng.

+ Chính sách nghỉ mát: Hằng năm công ty sẽ tổ chức các chuyến tham quan, nghỉ mát kết hợp teambuilding cho tất cả các cán bộ công nhân viên trong công ty và nhằm mục đích chăm lo đến đời sống tinh thần cho người lao động, tái tạo sức lao động để từ đó nâng cao năng suất lao động, qua đó tạo điều kiện cho các cán bộ công nhân viên trong công ty có thêm mối quan hệ, giao lưu học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, tạo môi trường cho mọi người trong công ty gần nhau hơn, tạo ra hiệu quả công việc tốt hơn. Tháng 8/2019, công ty đã tổ chức cho nhân viên nội bộ du lịch đến Thái Lan nhằm tạo điều kiện cho nhân viên vui chơi, giải tỏa những căng thẳng và gắn kết với nhau hơn thông qua các hoạt động tập thể. Mức chi phí cho mỗi người lao động tham gia là 5.200.000 đồng/người. Năm 2020, 2021, vì tình hình dịch bệnh, kinh tế khó khăn nên công ty không thể tổ chức tham quan cho nhân viên, đến năm 2022, dịch bệnh đã nằm trong tầm kiểm soát, công ty đã tổ chức cho nhân viên du lịch Phan Thiết 3 ngày 2 đêm kết hợp với team building nhằm gắn kết và nâng cao tinh thần làm việc cho nhân viên.

+ Người lao động sẽ được công ty tặng quà vào những ngày: Sinh nhật, Tết cổ truyền, tặng quà cho người lao động có con dưới 12 tuổi vào dịp Quốc tế thiếu nhi. Nhân viên nữ còn được Công ty tặng quà và phiếu quà tặng trị giá 200.000 đồng khi mua hàng tại các hệ thống siêu thị lớn vào các dịp Quốc

tế phụ nữ (08/03) và Ngày phụ nữ Việt Nam (20/10). Nhân viên nữ có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi được hỗ trợ tiền sữa 500.000 đồng/tháng/bé đến khi con đủ 12 tháng tuổi

+ Nhân viên lập gia đình sẽ được Công ty gửi tiền chúc mừng, số tiền tùy theo cấp bậc hiện tại: Nhân viên 2,000,000 đồng, Quản lí 2,500,000 đồng, Ban giám đốc 3,000,000 đồng.

+ Đối với những nhân viên phải tạm ngưng làm việc vì Bệnh hiểm nghèo hoặc tai nạn lao động phải điều trị liên tục trên 30 ngày và chưa thể trở lại làm việc, công ty hỗ trợ thăm hỏi 4,000,000 đồng, nếu nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, công ty sẽ xem xét huy động sự trợ giúp từ toàn thể nhân viên

Các chính sách phúc lợi trên có tác động rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động, không những góp phần nâng cao thu nhập một cách gián tiếp, mà còn giúp họ yên tâm làm việc với tinh thần của thoải mái, từ đó họ tích cực, hăng say làm việc hơn, năng suất lao động được nâng cao hơn. Chính vì vậy, kết quả khảo sát cho thấy có đến 85% người lao động hài lòng với các chế độ phúc lợi của công ty. Điều này chứng tỏ công ty đã thực hiện tốt các chế độ phúc lợi, tạo động lực làm việc cho người lao động.

2.3. Các chính sách tạo động lực thông qua khuyến khích phi tài chính tại công ty TNHH Acacy

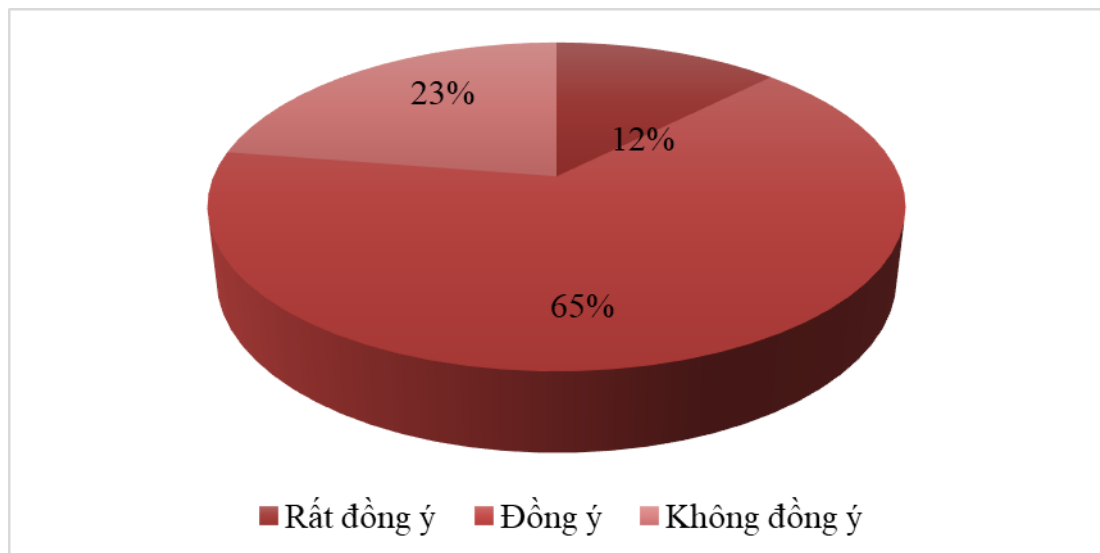
2.3.1. *Bố trí, phân công công việc*

Việc bố trí và sử dụng lao động hợp lí đã được công ty coi trọng. Khi người lao động nhận việc tại công ty sẽ được Bộ phận nhân sự và Trưởng bộ phận phổ biến về các nhiệm vụ cũng như những yêu cầu đối với công việc. Vào tháng 4 hằng năm, phòng Hành chính - nhân sự phối hợp với trưởng các bộ phận tiến hành thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, từ kết quả đánh giá sẽ tiến hành bố trí lại lao động nếu người lao động được đánh giá không đủ năng lực hoặc đê bạt, phân công thêm công việc cho

những người lao động có trình độ, kỹ năng cao hơn so với yêu cầu của vị trí công việc.

Tuy nhiên, hoạt động bố trí, phân công công việc vẫn chưa hiệu quả, hiện tại phòng nhân sự công ty chưa xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc và chưa có bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Vì vậy, việc bố trí công việc hoàn toàn dựa vào ý kiến chủ quan của trưởng bộ phận và Trưởng phòng nhân sự.

Để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên đối với vị trí công việc được giao, tác giả tiến hành khảo sát đối với 100 lao động tại công ty, kết quả thể hiện trong biểu đồ 2.4.



Đồ thị 2.2. Mức độ đồng ý của người lao động đối với vị trí công việc năm 2022

Nguồn: kết quả khảo sát do tác giả thực hiện

Đồ thị cho thấy có 77% người lao động đã hài lòng với vị trí công việc được giao. Tuy nhiên, vẫn còn đến 23% người lao động chưa hài lòng, họ cho rằng năng lực của họ cao hơn vị trí công việc được bố trí.

Người lao động chỉ thực sự hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình khi họ thực sự thích thú, đam mê với công việc đó hoặc công việc đó thực sự đáp ứng được những nhu cầu của họ. Toàn bộ người lao động nội bộ có trình độ cao nên

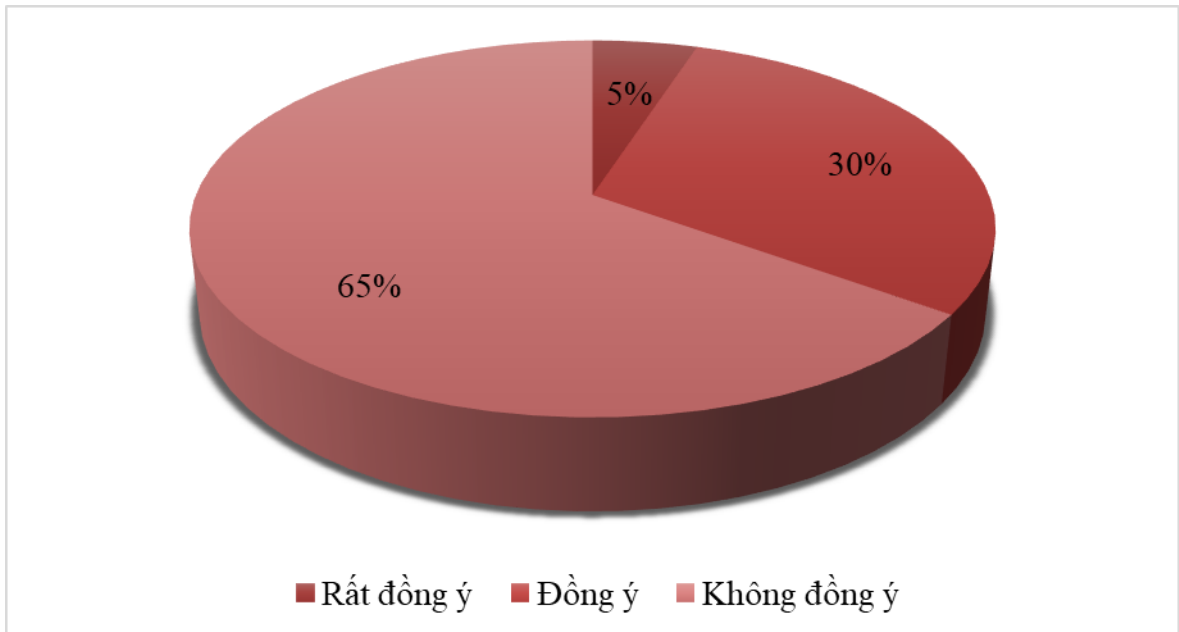
ngoài thu nhập bằng vật chất, người lao động còn có xu hướng đòi hỏi nhiều hơn từ bản thân công việc mà họ đang làm. Vì vậy, cần bố trí cho người lao động vị trí mà họ mong muốn để tạo động lực cho họ làm việc hiệu quả.

2.3.2. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Đối với nhân viên nội bộ, hình thức đào tạo được sử dụng chủ yếu là đào tạo tại chỗ: đào tạo, hướng dẫn/ định hướng công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới; đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu. Bên cạnh đó còn có hình thức đào tạo trong nội bộ các phòng ban. Ví dụ phòng Nhân sự (HR Department), vào mỗi tháng, Trưởng phòng nhân sự sẽ tập hợp tất cả thành viên đưa ra một chủ đề, mỗi team sẽ trình bày về những vấn đề liên quan đến chủ đề đó thực tế đang áp dụng tại dự án mà mình quản lý như thế nào, phân tích những điều mới trong luật lao động. Sau mỗi buổi đào tạo thì trưởng phòng nhân sự tóm tắt lại những nội dung mới, lấy ý kiến của tất cả các nhân viên trong phòng về nội dung buổi đào tạo tiếp theo. Công ty đã có phòng đào tạo với chức năng chủ yếu là đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên thị trường, chưa chú trọng đến đào tạo cho nhân viên nội bộ. Trong năm 2021, phòng đào tạo đã mở 2 lớp đào tạo kỹ năng cho nhân viên nội bộ với tổng kinh phí 60.000.000 đồng, số lượng nhân viên tham gia đào tạo là 155 người (82.24%).

Công ty chưa xây dựng quy trình thăng tiến, chỉ tiêu thăng tiến rõ ràng, minh bạch. Công ty dựa trên tình hình thực tế và kết quả thực hiện công việc của nhân viên để thuyên chuyển, bổ nhiệm họ lên những vị trí cao hơn như: trưởng nhóm, giám sát, phó phòng, trưởng phòng,... Ban giám đốc, phòng HCNS và trưởng bộ phận sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí công việc và năng

lực thực tế của cá nhân của người lao động để có định hướng, bố trí phù hợp. Tuy nhiên, việc thăng tiến không thông qua sự bình bầu hoặc căn cứ theo một văn bản cụ thể mà hoàn toàn dựa vào sự đề bạt của trưởng bộ phận. Vì vậy, việc đề bạt thăng tiến ở công ty rất dễ mang yếu tố chủ quan của người quản lý, dẫn đến nhân viên không xác định được mình phải làm gì để được thăng tiến, gây mất động lực của người lao động.



Đồ thị 2.3. Mức độ đồng ý của người lao động đối với chính sách đào tạo của công ty năm 2022

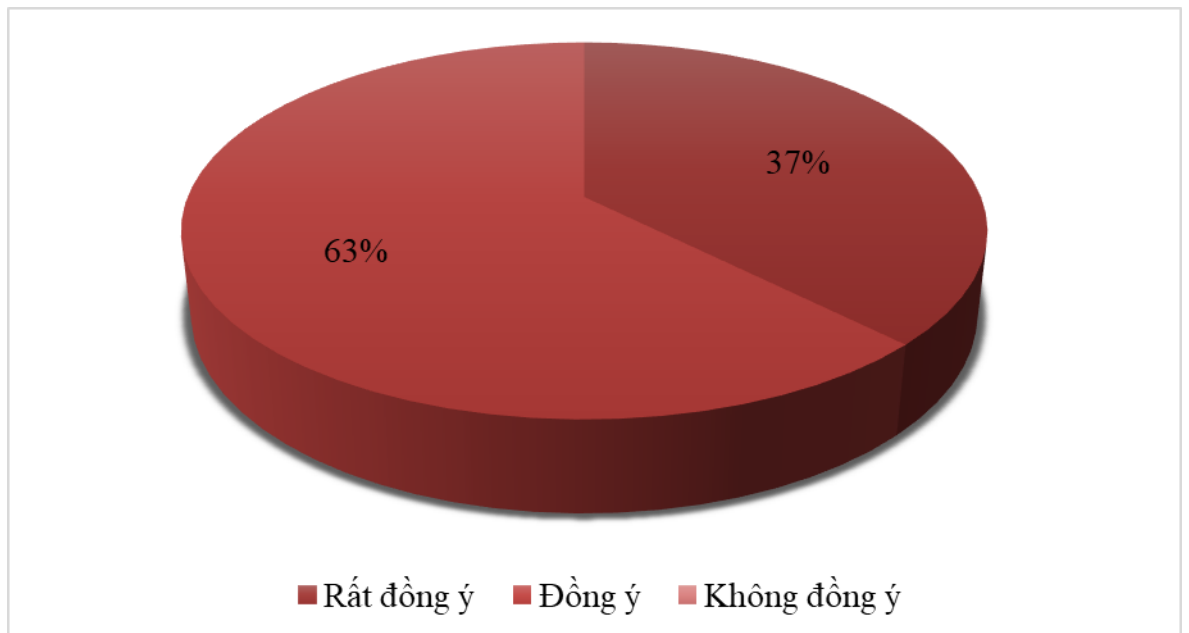
Nguồn: khảo sát do tác giả thực hiện

Kết quả khảo sát có đến 65% người lao động không hài lòng với chính sách đào tạo của công ty. Điều này cho thấy công tác đào tạo, phát triển nhân lực chưa được công ty quan tâm nhiều. Bên cạnh đó công ty cũng chưa xây dựng được quy trình tổ chức đào tạo, chính điều này sẽ làm hạn chế động lực làm việc của nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu quả lao động.

2.3.4. Điều kiện, môi trường làm việc

Công ty TNHH Acacy đã trang bị đầy đủ các thiết bị cần thiết đáp ứng cho công việc của tất cả các công nhân viên của công ty. Mỗi nhân viên nội bộ làm việc trong văn phòng công ty đều được công ty trang bị cho mỗi người một laptop. Phòng làm việc của công ty luôn đảm bảo đủ độ chiếu sáng, điện thoại, máy điều hòa,...

Văn phòng công ty được thiết kế theo không gian mở giúp gắn kết các nhân viên trong công ty ở các phòng ban với nhau tạo nên môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết. Mọi quan hệ giữa đồng nghiệp trong công ty đạt được sự cởi mở, gắn bó, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau. Cấp trên lắng nghe, hỗ trợ cấp dưới trong khả năng có thể, cấp dưới tin tưởng vào sự dẫn dắt của cấp trên. Giờ làm việc của công ty quy định buổi sáng bắt đầu từ 8h30h đến 12h và buổi chiều bắt đầu từ 13h30 đến 17h30. Như vậy nhân viên trong công ty được nghỉ trưa 1 tiếng 30 phút để đảm bảo tái tạo sức lao động. Hiện tại công ty vẫn chưa có nhà ăn cho nhân viên, tuy nhiên công ty đã trang bị ở góc cuối văn phòng một khu bếp mini (Pantry) với đầy đủ tiện nghi: bàn, ghế, tủ lạnh, lò vi sóng, ấm đun nước, mì tôm, cà phê,...



Đồ thị 2.4. Mức độ đồng ý của người lao động đối với môi trường và điều kiện làm việc của công ty năm 2022

Nguồn: khảo sát do tác giả thực hiện

Đồ thị 2.6. cho thấy sự hài lòng tuyệt đối của nhân viên đối với điều kiện và môi trường làm việc tại công ty. Điều này thể hiện sự quan tâm và đầu tư đúng mức từ phía công ty khi tạo môi trường thuận lợi để nhân viên có thể làm việc với tâm thế thoải mái nhất. Vì vậy, môi trường làm việc đã tạo động lực cho họ đến công ty làm việc mỗi ngày.

2.3.5. Văn hóa công ty

2.3.5.1. Bộ quy tắc đạo đức và ứng xử

Công ty ACACY đã đưa ra những quy định về tư duy và ứng xử của nhân sự trong công ty bao gồm các nguyên tắc chuẩn mực về đức tính và lối sống văn minh mà một nhân viên cần có trong công ty:

Chính trực: Liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch, hoạt động giúp nhân viên có lòng tin lẫn nhau, có niềm tin vào các công việc.

Tôn trọng:

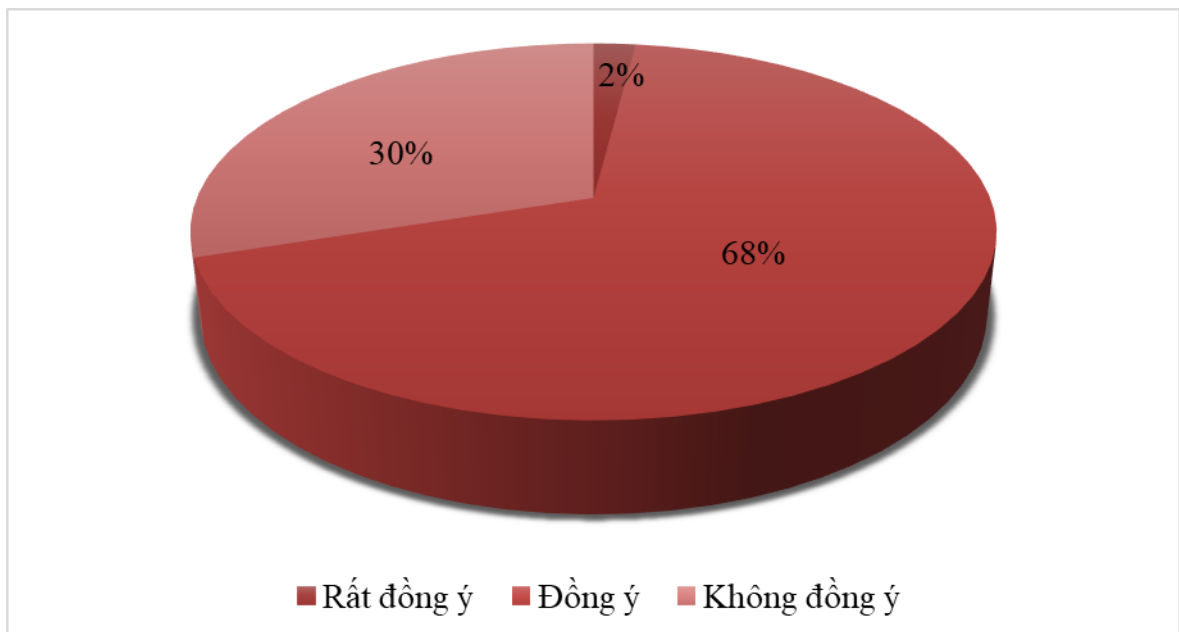
- + Tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp;
- + Tôn trọng Công ty, tôn trọng đối tác, khách hàng;
- + Hợp tác trong sự tôn trọng.

Tôn trọng lẫn nhau sẽ tạo ra một tinh thần làm việc thoải mái và công bằng, tránh xảy ra mâu thuẫn.

Công bằng: Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác.

Tuân thủ: Tuân thủ Luật pháp, Bộ quy tắc ứng xử và các quy chế, chính sách, quy định của công ty.

Đổi mới: Luôn tìm cách đổi mới, cập nhật, đón đầu các xu hướng mới về phương pháp, công nghệ để cải thiện hoạt động của cá nhân cũng như Công ty, có ý thức cầu thị để học tập, điều chỉnh những việc mà mình chưa làm tốt, biết lắng nghe góp ý để trau dồi bản thân tốt hơn.



Đồ thị 2.2. Mức độ đồng ý của người lao động đối với văn hóa công ty năm 2022

Nguồn: khảo sát do tác giả thực hiện

Đồ thị 2.7 cho thấy có đến 30% người lao động không hài lòng về văn hóa công ty. Nhân viên không thấy được giá trị của văn hóa công ty, vì vậy, họ không có niềm tự hào về doanh nghiệp của mình, dễ dàng rời bỏ công ty khi có môi trường văn hóa khác tốt hơn.

2.3.5.2. Phong cách lãnh đạo

Ban lãnh đạo công ty TNHH Acacy hiện tại bao gồm 4 thành viên: 1 Tổng giám đốc và 3 giám đốc dưới quyền - 1 Giám đốc phát triển kinh doanh, 1 Giám đốc điều hành Dự án, 1 Giám đốc đào tạo, phát triển nhân sự. Mỗi thành viên trong ban giám đốc có một phong cách lãnh đạo phù hợp với tính cách và đặc thù công việc của mình.

- *Tổng giám đốc, Giám đốc phát triển kinh doanh* nắm giữ toàn bộ quyền lực trong tổ chức, ra các quyết định mang tính chiến lược và mọi vấn đề xoay quanh việc quản lý, vì vậy phong cách lãnh đạo chủ yếu là phong cách độc đoán, thường bác bỏ ý kiến và sáng kiến của thành viên trong tổ chức, áp đặt mọi người tuân theo sáng kiến và quyết định của mình. Hàng tháng, trưởng nhóm của các nhóm dự án và lãnh đạo riêng của từng dự án gửi báo cáo qua email để báo cáo tiến độ và những vấn đề trực trặc của nó theo mẫu báo cáo có sẵn. Tuy công ty có thể sẽ đạt được kết quả tốt nhờ phong cách quản lý mạnh mẽ này, nhưng bên cạnh đó phong cách này cũng khiến nhân viên và những người quản lý khác nhìn nhận người lãnh đạo là người độc đoán và bảo thủ. Đôi khi trong nội bộ sẽ xảy ra việc bất đồng quan điểm giữa các thành viên vì các quyết định độc đoán, không ghi nhận các ý kiến đóng góp của nhân viên, dễ khiến họ cảm thấy bị coi thường, công việc tẻ nhạt, chán nản, không được đánh giá cao, từ đó hiệu suất làm việc giảm sút và không còn động lực làm việc. Chính vì lẽ đó mà nhân viên sẽ làm việc trong một môi trường luôn căng thẳng và nghẹt thở dưới áp lực của công việc và sự đòi hỏi nghiêm khắc của người lãnh đạo. Khi không còn động lực thì nhân

viên sẽ có xu hướng rời bỏ tổ chức và tìm đến một môi trường làm việc tốt hơn để lấy lại trạng thái tinh thần, tạo sự hứng thú trong công việc. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo độc đoán này cũng có ưu điểm đó là các quyết định sẽ được đưa ra nhanh chóng và dứt khoát, công việc không bị tồn đọng vì phải chờ ý kiến của các bộ phận liên quan.

- *Giám đốc điều hành Dự án, Giám đốc đào tạo, phát triển nhân sự:* phong các lãnh đạo dân chủ. Trong các quyết định của mình, lãnh đạo luôn lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhân viên, sau đó đưa ra các quyết định cuối cùng, vì vậy nhân viên có thể tham gia vào quá trình ra quyết định, nhân viên không bị bắt buộc phải phục tùng tuyệt đối, nhờ đó kích thích tư duy sáng tạo của nhân viên, có được nhiều ý tưởng và giải pháp đa dạng hơn. Phong cách lãnh đạo dân chủ khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng, vì thế họ sẽ cố gắng cống hiến hết mình cho tổ chức. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo này cũng sẽ tốn thời gian hơn trong quá trình ra quyết định nếu nhà lãnh đạo không đủ trình độ chuyên môn, hiểu biết và quyết đoán trong việc ra quyết định; chất lượng của quyết định đôi khi cũng bị ảnh hưởng nếu nhân viên không đủ trình độ chuyên môn tham gia vào quá trình ra quyết định.

Môi trường văn hoá của công ty quyết định đến tinh thần, thái độ, động cơ lao động nhân viên, giúp cho công ty trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Một khi công ty có một văn hóa mạnh, phong cách lãnh đạo phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đã đề ra sẽ tạo sự hài lòng của nhân viên, từ đó mọi người luôn sống, phấn đấu và chiến đấu hết mình vì mục tiêu chung một cách tự nguyện, giúp cho nhân viên thoải mái và chủ động hơn trong việc định hướng cách nghĩ và cách làm của mình.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực tại công ty TNHH Acacy

2.4.1. Yếu tố thuộc về người lao động

Lực lượng lao động khối văn phòng tại công ty TNHH Acacy chủ yếu là lao động gián tiếp, trẻ tuổi với trình độ cao, sức khỏe tốt, năng động, linh hoạt, sáng tạo,... Đây là nguồn lực chiến lược của công ty, góp phần đóng góp vào những thành công của công ty trong tương lai. Ưu điểm của lực lượng lao động trẻ là người lao động có sức khỏe, sự sáng tạo, có khả năng vận dụng sáng tạo kiến thức vào công việc để nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, lao động trẻ thường có ít kinh nghiệm, vì vậy cần tốn không ít chi phí để đào tạo. Người lao động trẻ thích công bằng, thích cạnh tranh và thử thách, không ngại học hỏi và trải nghiệm để được phát triển bản thân hướng tới nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng. Mức độ gắn bó với công ty thấp, họ sẵn sàng rời bỏ công ty khi có cơ hội khác tốt hơn, điều này tạo ra thách thức không nhỏ đối với công tác tạo động lực, giữ chân người lao động của công ty.

2.4.2. Yếu tố môi trường bên ngoài

Pháp luật của nhà nước và các chính sách của chính phủ:

Công ty TNHH Acacy nói riêng và các doanh nghiệp nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các quy định của nhà nước liên quan đến hoạt động kinh doanh. Bất kỳ sự thay đổi nào trong quy định của pháp luật cũng có tác động đến các hoạt động của công ty. Chính sách pháp luật của nhà nước quy định rõ ràng, cụ thể đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tạo động lực cho người lao động. Quyền lợi của người lao động chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các chính sách, quy định: *Luật BHXH 2014* và các nghị định, thông tư, công văn hướng dẫn liên quan - chính sách về BHXH, BHYT; *Bộ luật lao động 2019*, các nghị định, công văn (*Nghị định 145/2020/NĐ-CP* –

quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động và quan hệ lao động, *Nghị định 38/2022/NĐ-CP* – quy định mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động) – quy định các chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao động như: tiền lương, tiền công, thời gian làm việc, chính sách đối với lao động nữ, tiền lương làm thêm giờ, các khoản phụ cấp độc hại, đối thoại tại nơi làm việc, kỷ luật lao động, an toàn vệ sinh lao động...; *Luật thuế thu nhập cá nhân 2007*, *Luật thuế thu nhập doanh nghiệp 2008* – quy định các chính sách liên quan đến thuế,... Do đó, khi nhà nước điều chỉnh, thay đổi những quy định này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tạo động lực tại công ty, các chính sách, quy chế của công ty cần tuân thủ đầy đủ theo những quy định của nhà nước.

Điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội của cả nước và địa phương:

Sự thay đổi về môi trường kinh tế, xã hội: mức sống của người dân ngày càng cao, đặc biệt, với vị trí công ty đặt tại quận nội thành của Thành phố Hồ Chí Minh, công ty TNHH Acacy càng nặng nề hơn trong việc tìm ra những chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động trên thị trường lao động đầy biến động và cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng ngành.

Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp cùng ngành:

Một số doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường lao động: Công ty TNHH Sức Bật, Công ty TNHH NTT Data Việt Nam, Công ty cổ phần L&A, Công ty Cổ phần Kết nối Nhân tài (Talent Net), Công ty cổ phần Liên kết con người (People Link)

Lao động nội bộ trong công ty chủ yếu là lao động trình độ cao, luôn có nhiều đơn vị tìm các lời kéo người lao động đã qua đào tạo, có nhiều kinh nghiệm về công ty mình với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn.

Trên thị trường outsourcing ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh cả trong và ngoài nước với những chính sách, đãi ngộ tốt hơn như: chính sách xét duyệt tăng lương 2 lần/năm, mức đóng BHXH tính trên tổng mức lương, các khoản thưởng vào những ngày lễ lớn trong năm như Quốc tế lao động 1/5, Quốc Khánh 2/9, Trung Thu. Sự cạnh tranh này đòi hỏi công ty Acacy cần có thêm nhiều đổi mới trong chính sách tạo động lực để giữ chân những nhân viên đã qua đào tạo gắn bó với công ty và thu hút lao động trình độ cao.

2.4.3. Yếu tố môi trường bên trong

Bản chất công việc: nhiệm vụ, trách nhiệm đối với công việc của mỗi người được quy định theo hợp đồng lao động, tuy nhiên những quy định này vẫn chưa rõ ràng, người lao động chưa biết rõ nhiệm vụ và quyền hạn của mình đối với công việc, làm cho người lao động dễ chán nản và không có trách nhiệm với công việc của mình. Đa số công việc tại công ty mang tính ổn định, tuy nhiên các công việc tại công ty đòi hỏi tính chuyên môn hóa, điều này dễ gây ra sự nhàm chán, làm mất đi động lực của người lao động, dẫn đến tình trạng nhảy việc của người lao động.

Văn hóa doanh nghiệp: Công ty Acacy chưa có bộ văn hóa doanh nghiệp, các nét văn hóa đặc trưng cũng chưa được hình thành, nhân viên chưa tự hào về tổ chức của mình, vì vậy, họ dễ dàng rời bỏ công ty thấy được môi trường văn hóa tốt hơn.

2.5. Đánh giá các hoạt động tạo động lực tại công ty TNHH Acacy

2.5.1. Ưu điểm

Mặc dù công ty chỉ mới thành lập hơn 10 năm, tuy gặp nhiều khó khăn nhưng tập thể lao động trong công ty luôn cố gắng phấn đấu, nỗ lực hết mình. Minh chứng cho điều đó chính là mặc dù chỉ là một công ty có tuổi đời hoạt động nhỏ nhưng Acacy đã là đối tác tin cậy cho các công ty tên tuổi như

Abbott, Unilever, Samsung, ngân hàng Techcombank, Perfetti, Pepsico Suntory, Heineken... Qua quá trình tìm hiểu và phân tích, tôi thấy được công tác tạo động lực của công ty TNHH ACACY có một số ưu điểm như sau:

Thứ nhất, về yếu tố tiền lương, số lao động trong công ty được bố trí đúng người đúng việc, có sự quản lý chặt chẽ về việc chấm công cũng như thời gian làm việc. Hình thức trả lương thời gian cho người lao động của công ty khá hợp lí, phù hợp với loại hình kinh doanh của công ty, bên cạnh đó, hình thức trả lương này cũng khuyến khích nhân viên đi làm đầy đủ ngày công. Công ty cũng thực hiện chi trả đúng, đầy đủ các khoản phụ cấp theo lương cho người lao động.

Thứ hai, về chính sách khen thưởng, mức thưởng được quy định khá rõ ràng, đối tượng thi đua khen thưởng rất phù hợp, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận của từng dự án và lợi nhuận của công ty hằng năm. Điều này làm cho người lao động tích cực làm việc để tăng lợi nhuận của công ty kéo theo đó là mức thưởng của mình cũng tăng lên. Cần đẩy mạnh hơn nữa hình thức này vì nó có tác động rất lớn tới động lực và ý thức làm việc, nâng cao hiệu quả công việc.

Thứ ba, về chính sách phúc lợi, công ty đã thực hiện đầy đủ chế độ phúc lợi cho người lao động theo đúng với quy định của pháp luật Việt Nam. Thực hiện đóng BHXH, BHYT và chi trả bảo hiểm đúng quy định tạo sự yên tâm về các rủi ro trong tương lai cho người lao động. Song song đó, công ty đã có một số khoản phụ cấp tuy không nhiều nhưng cũng phần nào thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đối với công nhân viên. Ngoài các quy định bắt buộc về BHXH, BHYT, công ty còn tham gia gói bảo hiểm sức khỏe PTI cho nhân viên và người thân của nhân viên, nhân viên được bảo hiểm thanh toán chi phí điều trị khi có vấn đề về sức khỏe, giảm được gánh nặng khi ốm đau, vì vậy, nhân viên yên tâm công tác hơn.

Cuối cùng, về môi trường làm việc, công ty đã tạo ra được một môi trường làm việc thân thiện, điều kiện làm việc tốt, tạo được cảm giác thoải mái cho nhân viên. Bầu không khí làm việc trong công ty khá tốt, tăng sự gắn kết giữa những nhân viên của các bộ phận, phòng ban với nhau và gắn kết nhân viên với công ty, nhân viên với khách hàng. Các thành viên trong ban giám đốc thường xuyên đến các phòng ban thăm hỏi, quan tâm tình hình đời sống của nhân viên, tạo không khí thân thiết, gần gũi, xóa đi khoảng cách giữ cấp lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức. Công ty cũng thường xuyên củng cố và nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể nhân viên trong công ty, quan tâm tới đời sống vật chất của họ, giúp họ yên tâm và ổn định. Những dịp lễ lớn trong năm, phòng hành chính – nhân sự cũng trang trí theo chủ đề của ngày lễ, tổ chức các bữa tiệc nhỏ để tạo điều kiện cho các thành viên giải trí sau những ngày làm việc căng thẳng.

2.5.2. Hạn chế

Bên cạnh những mặt đã đạt được, công tác tạo động lực của công ty TNHH ACACY vẫn còn tồn tại nhiều mặt hạn chế cần khắc phục và hoàn thiện.

Thứ nhất, chính sách tăng lương của công ty vẫn chưa tạo được động lực cho NV vì thời gian để tăng lương của công ty khá lâu so với các doanh nghiệp cùng ngành hoặc trái ngành. Hình thức thưởng chưa linh hoạt giữa khen thưởng bằng vật chất và khen thưởng tinh thần, tần suất khen thưởng cũng diễn ra chưa thường xuyên, việc khen thưởng chỉ mang tính hình thức, chưa chú trọng đến tính chất khuyến khích kịp thời cho người lao động,

Thứ hai, công tác đào tạo phát triển nhân lực chưa được công ty quan tâm nhiều, chương trình đào tạo mới và đào tạo lại gần như chưa được triển khai, công ty chưa đầu tư cho các khóa học nâng cao nghiệp vụ cho người lao động. Hơn nữa công tác đào tạo của công ty còn mang tính bị động. Điều này dẫn đến người lao động không cập nhật được những kiến thức mới, vì thế chất

lượng lao động không cao, gây khó khăn cho công ty trong quá trình phát triển lâu dài.

Thứ ba, các yêu cầu, nhiệm vụ của từng vị trí công việc chưa được công ty phân định rõ ràng dẫn đến người lao động gặp những khó khăn trong việc xác định những quyền hạn và nhiệm vụ của mình, chòng chéo trong các hoạt động của các phòng, ban, khi có vấn đề xảy ra thì các bộ phận đổ lỗi cho nhau và không có một bộ phận cụ thể đứng ra nhận trách nhiệm.

Thứ tư, việc đề bạt thăng tiến ở công ty rất dễ mang yếu tố chủ quan của người quản lý, chưa được thực hiện dựa trên hệ thống đánh giá công việc của nhân viên. Điều này khiến cho người lao động cảm thấy sự cố gắng của họ không được công nhận, họ không có mục tiêu và lộ trình rõ ràng để phấn đấu, vì vậy mất đi động lực làm việc.

Cuối cùng, mặc dù các chế độ phúc lợi và đãi ngộ công ty dành cho NV rất nhiều, tuy nhiên, công ty vẫn còn gặp khó khăn trong công tác giữ chân người lao động, nhân viên có xu hướng tìm đến các doanh nghiệp khác cùng ngành, văn hóa công ty chưa đủ mạnh mẽ để NV có thể tự hào và gắn bó lâu dài với công ty.

2.5.3. Nguyên nhân

Thứ nhất, chính sách tăng lương của công ty 2 năm tăng lương một lần theo quy định tại quy chế trả lương của công ty, lâu hơn so sánh với các doanh nghiệp cùng ngành hoặc trái ngành. Công ty chỉ mới chú trọng đến hình thức thưởng bằng tiền cho người lao động mà chưa chú trọng đến việc ghi nhận những nỗ lực của người lao động trước tập thể như: tuyên dương, bằng khen,... Đa số người lao động chỉ được xét thưởng vào dịp cuối năm mà không được thưởng khi có những sáng kiến mới hay thành tích tốt trong năm, điều này không ghi nhận kịp thời sự thánh tích của nhân viên, làm hạn chế sự cố gắng của họ, mất đi tác dụng tạo động lực của công cụ thưởng.

Thứ hai, công ty cũng chưa xây dựng được chương trình tổ chức đào tạo hiệu quả cho nhân viên nội bộ. Chính sách đào tạo tại chỗ đem lại kết quả thấp vì nhân viên ở các phòng ban khác nhau không được học hỏi lẫn nhau vì vậy đã làm hạn chế hiệu quả của công tác đào tạo cho NV làm việc trong công ty. Công ty cũng chưa chú trọng đến công tác đào tạo các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động.

Thứ ba, hệ thống phân tích công việc chưa cụ thể, Công ty chưa xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh cụ thể và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Vì vậy, chưa có sự phân công công việc rõ ràng, minh bạch, dẫn đến sự chông chéo trong hoạt động của các phòng ban.

Thứ tư, công ty chưa xây dựng quy trình thăng tiến và chỉ tiêu thăng tiến rõ ràng, minh bạch bằng văn bản mà chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân của người làm công tác quản lý.

Cuối cùng, Công ty chưa xây dựng sở tay văn hóa công ty và chưa đưa văn hóa vào các hoạt động để nhân viên thực hiện và tự hào về văn hóa đặc trưng đó.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY

3.1. Mục tiêu và phương hướng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy đến năm 2025

3.1.1. Mục tiêu hoạt động

Trong những năm tới, trên đà mở rộng và phát triển chỗ đứng vững chắc trên thị trường, công ty TNHH Acacy đã đặt ra một số mục tiêu về các hoạt động kinh doanh mang tầm vóc quốc gia và quốc tế. Đó là mục tiêu thành lập và phát triển các công ty thành viên tại các nước Đông Nam Á; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo định hướng mới; phát triển mảng tuyển dụng, đào tạo là nền tảng chủ chốt để đào tạo, phát triển và “giữ chân” các nhân tài thông qua các hoạt động gắn kết nội bộ, xây dựng văn hoá doanh nghiệp, quy tắc ứng xử trong văn phòng. Đây cũng là một trong những mục tiêu lớn mà ngành nhân sự đang đầu tư và hướng đến vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và tổ chức.

3.1.2. Định hướng hoạt động

Công ty đã đưa ra một số định hướng hoạt động trong thời gian tới nhằm hoàn thiện bộ máy tổ chức của công ty:

+ Phát triển nguồn nhân lực, tăng về số lượng và đảm bảo yêu cầu về chất lượng. Hiện nay, với số lượng cán bộ công nhân viên là hơn 5700 người, số lượng người lao động trong các phòng ban chưa đáp ứng được khối lượng công việc. Vì vậy, công ty đang có kế hoạch phát triển quy mô hoạt động thông qua việc tuyển dụng thêm nhân viên. Đồng thời, hoàn thiện mô hình tổ chức, cụ thể là mô hình tổ chức của một số phòng ban. Hiện nay số lượng nhân viên trong các trung tâm này khá đông và chưa có một mô hình tổ chức cụ thể, khoa học và đạt hiệu quả công việc cao. Do yêu cầu của công việc nên

hiện nay công ty đang cần bổ sung thêm nguồn nhân lực. Từ yêu cầu này cần làm rõ chức năng, quyền hạn của các chức danh công việc trong mô hình và các bộ phận phòng ban để đạt được hiệu quả công việc cao.

+ Đào tạo đội ngũ nhân viên hiện có để đáp ứng được yêu cầu công việc: nghiệp vụ, ngoại ngữ, quản trị dự án, đào tạo, tuyển dụng, đào tạo.

+ Vấn đề lương, thưởng trong công ty đang là vấn đề gây nhiều tranh luận và chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động. Trong thời gian tới, công ty sẽ hoàn thiện chế độ, chính sách về lương, thưởng và phúc lợi cho người lao động.

+ Xây dựng văn hoá công ty, thúc đẩy các phong trào hoạt động quần chúng, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp và tăng thêm tính đoàn kết giữa các thành viên.

+ Xây dựng chiến lược phát triển cho công ty. Chiến lược phát triển phụ thuộc vào từng giai đoạn từ đó sẽ có kế hoạch chiến lược phát triển bằng văn bản gửi đến cán bộ công nhân viên trong từng phòng ban để cho người lao động biết và thực hiện.

+ Hoàn thành mô hình tổ chức trong kế hoạch dài hạn. Tổ chức lại bộ máy các phòng ban trong công ty theo quy trình thống nhất, tinh gọn và hoạt động hiệu quả.

3.2. Một số giải pháp tăng cường hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương và tiền thưởng

Mục tiêu giải pháp: Đảm bảo phát huy hiệu quả chức năng tạo động lực của tiền lương, tiền thưởng, đến cuối năm 2025, nâng mức độ hài lòng về chính sách tiền lương của nhân viên lên mức 90%.

Căn cứ đề xuất giải pháp:

+ Công ty vẫn đang áp dụng xét nâng lương 2 năm/lần, thời gian tăng lương quá lâu dẫn đến nhân viên có tâm lí so sánh và dễ dàng rời bỏ công ty để tìm đến những doanh nghiệp có thời gian tăng lương ngắn hơn.

+ Còn nhiều người lao động cho rằng chính sách tiền thưởng không hợp lý, khảo sát thực tế cho thấy có 38% người lao động không hài lòng với tiền thưởng của công ty, ảnh hưởng đến động lực của người lao động và không phát huy được vai trò của công tác khen thưởng

Nội dung giải pháp:

- *Thời gian xét duyệt nâng lương :*

Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh kết hợp công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, đánh giá nhân viên đã thực hiện vào cuối năm trước; sau khi tham khảo ý kiến ban chấp hành Công đoàn cơ sở, Phòng HCNS rà soát, tổng hợp danh sách nhân viên đã đủ điều kiện tăng lương, gửi các phòng, ban tham khảo sau đó trình Ban giám đốc thông qua và thông báo đến toàn thể nhân viên.

Điều kiện nâng bậc lương:

- + Có thời gian làm việc liên tục tại Công ty **ít nhất 01 năm**.
- + Chấp hành nghiêm nội quy, quy chế, quy định, quy trình làm việc.
- + Hoàn thành tốt nhiệm vụ, không có sai sót gây hậu quả lớn.
- + Không vi phạm pháp luật, thể hiện tư cách cá nhân tốt, không làm ảnh hưởng đến uy tín và quyền lợi của Công ty.

Thời gian nâng bậc lương:

- + Nâng lương định kỳ: thời gian 01 năm.
- + Nâng lương trước hạn: đối với những nhân viên có thành tích nổi bật, có những cống hiến xuất sắc, đưa ra và thực hiện được những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, công nghệ, tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh có giá trị, ngoài

việc được khen thưởng, người lao động sẽ được Ban Giám đốc Công ty nâng lương đặc cách cho cá nhân đó trước thời hạn.

Bảng 3.1. Tiêu chí xét duyệt tăng lương hàng năm

STT	Tiêu chuẩn đánh giá		Điểm tối đa (điểm)
1	<i>Thái độ và hành vi kỷ luật, chuyên cần</i>		4
	Tác phong chuyên cần	Nghỉ không phép: 1 lần trừ 1 điểm	
		Đi làm trễ: 1 lần trừ 1 điểm	
	Thái độ và hành vi kỷ luật	Khiển trách, cảnh cáo lần 1: trừ 2 điểm	
		Khiển trách, cảnh cáo lần 2: trừ 4 điểm	
2	<i>Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đảm bảo năng suất và chất lượng công việc</i>		3
	Vi phạm lần 1	Khiển trách và trừ 1 điểm	
	Vi phạm lần 2	Khiển trách bằng văn bản và trừ 2 điểm	
	Vi phạm lần 3	Cảnh cáo và trừ 3 điểm	
3	<i>Kỹ năng và kiến thức</i>		2
	Kỹ năng chưa đáp ứng tốt công việc	Trừ 1 điểm	
	Kiến thức chưa đảm bảo hoàn thành tốt công việc	Trừ 1 điểm	
4	<i>Quan hệ đồng nghiệp</i>		1
	Có thái độ không tốt trong quan hệ đồng nghiệp	Trừ 1 điểm	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Hàng năm, phòng HCNS căn cứ vào điểm trung bình của người lao động được quản lý đánh giá dựa trên bảng tiêu chí xét duyệt tăng lương hàng năm để tăng lương theo tỷ lệ phần trăm tương ứng với mỗi bậc lương. Điểm tổng tối đa là 10, bao gồm các tiêu chí sau:

- + Thái độ và hành vi kỷ luật, chuyên cần : 4 điểm
- + Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đảm bảo năng suất và chất lượng công việc : 3 điểm
- + Kỹ năng và kiến thức : 2 điểm
- + Quan hệ đồng nghiệp : 1 điểm

Tùy vào mức độ vi phạm mà nhân viên sẽ được tính ra số điểm tương ứng và nâng lương theo tỉ lệ phần trăm:

- 9 – 10 điểm → Tăng 10% lương
- 8 – 9 điểm → Tăng 8% lương
- 7 – 8 điểm → Tăng 5% lương
- < 7 điểm → Không được tăng lương

- *Linh hoạt giữa khen thưởng bằng vật chất và tinh thần.*

Ngoài hình thức thưởng bằng vật chất, Công ty nên áp dụng các hình thức thưởng tinh thần như: Tuyên dương cá nhân trong các cuộc họp khi họ có những thành tích tốt, cho người lao động nghỉ ngơi sau khi đạt được thành tích xuất sắc, trao bằng khen cho cá nhân, tập thể mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

Công ty cần lập quỹ thưởng đột xuất cho những nhân viên có thành tích xuất sắc hoặc những đóng góp tích cực để khắc phục tình trạng thời gian thưởng quá xa, số lần thưởng quá ít như hiện nay, điều này giúp chú trọng đến tính kịp thời của công tác khen thưởng, nhằm củng cố những hành vi tốt của người lao động, tạo nên động lực lao động để họ cố gắng đóng góp nhiều hơn nữa. Mức tiền thưởng có thể không nhiều, nhưng thực hiện thường xuyên,

không dồn vào cuối năm. Công ty có thể tiến hành khen thưởng theo quý hoặc 6 tháng một lần. Chẳng hạn như việc bầu chọn nhân viên xuất sắc, nhân viên có nhiều sáng kiến, nhân viên có năng suất, nhân viên chuyên cần... có thể tiến hành hàng tháng hay hàng quý. Khen thưởng cho những mục tiêu đạt được lớn hơn thì có thể là 6 tháng. Việc bầu chọn phải hết sức công bằng, hợp lý.

Về hình thức thưởng cuối năm: thay đổi cách tính thưởng theo tháng để công bằng hơn với người lao động. Ngoài việc thưởng cho những nhân viên có thời gian làm việc từ 1 năm trở lên tối thiểu 1 tháng lương (không phụ cấp) theo quy định (lương tháng 13), công ty cần bổ sung quy định về các chế độ thưởng cho nhân viên làm việc dưới 1 năm và nhân viên trong thời gian thử việc. Cụ thể:

Đối với nhân viên có thời gian làm việc từ 1 năm trở lên: Thưởng tối thiểu 1 tháng lương (không phụ cấp), theo qui định công ty.

Đối với nhân viên có thời gian làm việc dưới 1 năm:

Tiền thưởng = (số tháng làm việc/12) x lương 1 tháng (không tính phụ cấp).

Đối với lao động thử việc + thời vụ: quy định mức thưởng cụ thể tùy theo quỹ thưởng của công ty.

Bảng 3.2. Lộ trình và kinh phí thực hiện cải tiến chính sách tiền lương

Giai đoạn	Nội dung	Thời gian thực hiện	Kinh phí
<i>Giai đoạn 1</i>	Phòng HCNS tổ chức lấy ý kiến của các phòng, ban. Tiến hành tổng hợp ý kiến và lập kế hoạch cụ thể.	1 tháng	Tham khảo ý kiến của chuyên gia: 5.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 2</i>	Phòng HCNS trình kế hoạch xét nâng lương 1 năm/1 lần trình lên ban giám đốc xem xét và phê duyệt.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 3</i>	Thông tin cho nhân viên về việc thay đổi thời gian xét nâng lương.	1 tuần	Hỗ trợ phòng HCNS: 10.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 4</i>	Thực hiện xét nâng lương dựa trên kết quả đánh giá nhân viên định kỳ vào tháng 5 hàng năm.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 5</i>	Báo cáo kết quả thực hiện cho ban giám đốc.	1 tuần	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp: Thời gian tăng lương được rút ngắn giúp người lao động có mục tiêu để cố gắng vì công sức họ bỏ ra được ghi nhận kịp thời, từ đó họ có thêm động lực để cố gắng hoàn thành công việc hiệu quả, mang lại lợi nhuận cho công ty. Các hình thức thưởng mới sẽ khích lệ nhân viên có động cơ để hoàn thành tốt công việc của mình để thỏa mãn nhu cầu vật chất của mình. Những lời khen kịp thời ngay khi người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ sẽ giúp họ cảm thấy công sức của mình được

ghi nhận, từ đó họ sẽ cố gắng hoàn thành xuất sắc nhiều nhiệm vụ hơn nữa, mang lại thêm lợi nhuận cho công ty, giúp công ty ngày càng phát triển.

3.2.2. Cải tiến các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

Mục tiêu giải pháp: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, nâng cao trình độ, kỹ năng cho người lao động, đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của công việc, thông qua đó khích lệ, động viên người lao động, tạo cho họ cảm giác được coi trọng. Đến cuối năm 2023, nâng mức độ hài lòng của người lao động đối với chính sách đào tạo lên mức 70%.

Căn cứ đề xuất giải pháp:

+ Các hoạt động của phòng đào tạo chỉ tập trung đào tạo nhân viên mới của dự án mà chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể cho nhân viên nội bộ.

+ 65% người lao động nội bộ không hài lòng với chính sách đào tạo của công ty.

Nội dung giải pháp:

+ Xác định số lượng nhân viên nội bộ cần đào tạo: 184 người

+ Xác định mục tiêu đào tạo: nâng cao kỹ năng cho nhân viên nội bộ.

+ Xác định các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo: kỹ năng thuyết trình, kỹ năng viết email, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giao tiếp qua điện thoại,...

+ Lựa chọn phương pháp đào tạo: đào tạo tại chỗ với đội ngũ giáo viên nội bộ là nhân viên phòng đào tạo. Địa điểm đào tạo: văn phòng đại diện công ty TNHH Acacy. Thời gian đào tạo: mỗi buổi đào tạo kéo dài 3 tiếng rơi vào một buổi của ngày làm việc trong tuần, phòng đào tạo gửi email danh sách lịch học cho nhân viên 1 tháng trước khi buổi đào tạo diễn ra để nhân viên có thể sắp xếp lịch làm việc của mình và tham dự đầy đủ các buổi đào tạo. 1 ngày trước khi diễn ra buổi học, phòng đào tạo gửi email cho từng học viên nhắc lịch học cho người lao động, tránh trường hợp người lao động bỏ lỡ buổi học.

Công ty cần chú ý đến việc đào tạo cần phải được thực hiện đúng đối tượng và đúng mục tiêu. Ngoài ra khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải có cơ sở chính là dựa vào bản phân tích công việc. Phải xây dựng các bản phân tích công việc trong đó nêu rõ các kỹ năng cần thiết để thực hiện từng công việc và yêu cầu mỗi người thực hiện đến mức độ nào và kết quả ra sao, sau đó so sánh với tình hình thực hiện công việc hiện tại để xác định kỹ năng cần thiết được đào tạo cho người lao động đồng thời phân tích và tính tới nguyện vọng, mong muốn của người lao động.

Bảng 3.3. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên

Giai đoạn	Nội dung	Thời gian thực hiện	Kinh phí
<i>Giai đoạn 1</i>	Phòng đào tạo nhận danh sách nhân viên từ phòng HCNS, tiến hành lập danh sách nhân viên cần đào tạo.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 2</i>	Phòng đào tạo lập kế hoạch về thời gian, phương pháp đào tạo trình BGD phê duyệt.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 3</i>	Phòng đào tạo gửi email lịch học cho nhân viên.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 4</i>	Tổ chức đào tạo: + Thời gian: 3 tiếng của 1 buổi trong giờ hành chính. + Địa điểm: phòng đào tạo công ty TNHH Acacy		- In ấn tài liệu cho học viên và giảng viên: 2.000.000 đồng - Chuẩn bị
	Kỹ năng sử dụng email	2 tháng	teabreak cho học

	Kỹ năng gọi điện thoại	2 tháng	viên và giảng viên (bánh, trái cây, nước): 2.000.000 đồng
	Kỹ năng phục vụ khách hàng nội bộ	2 tháng	
<i>Giai đoạn 5</i>	Tổ chức thi đánh giá sau đào tạo. Hình thức thi online.	1 tuần	Hỗ trợ phòng đào tạo: 10.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 6</i>	Đánh giá kết quả đào tạo, lập báo cáo gửi về cho ban giám đốc.	1 tuần	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp: nhân viên có được những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình. Bên cạnh đó, họ cũng nhận thức được tầm quan trọng của mình đối với tổ chức, cảm thấy mình được coi trọng, từ đó họ có động lực để hoàn thành công việc hiệu quả hơn, giúp công ty giảm bớt những chi phí không cần thiết.

3.2.3. Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc

Mục tiêu giải pháp:

Xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc vào năm 2022.

Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở cho công tác tuyển dụng và đánh giá công việc khách quan hơn.

Trên 90% người lao động hài lòng với vị trí công việc được giao.

Cần cứ đề xuất giải pháp: Công ty thực hiện phân tích công việc, chưa có bản mô tả công việc cho tất cả các chức danh. Có 23% người lao động không hài lòng với vị trí công việc được giao.

Nội dung giải pháp:

Phòng nhân sự lập danh sách các công việc cần phân tích gửi đến các bộ phận. Từng bộ phận tiến hành phân tích các thông tin về yêu cầu, đặc điểm công việc của mỗi chức danh hiện có ở bộ phận mình theo danh sách, từ đó xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng cần thiết cho người thực hiện vị trí công việc, dùng làm cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc

- Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lí.

- Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở sơ đồ tổ chức.

- Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc.

- Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Đặc thù công việc của nhân viên nội bộ tại công ty TNHH Acacy là những công việc gián tiếp, vì vậy, phương pháp thu thập thông tin hiệu quả nhất là sử dụng nhật kí ngày làm việc kết hợp phỏng vấn thu thập thông tin. Nhật kí ngày làm việc do người thực hiện công việc ghi chép về các nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện công việc. Phỏng vấn để tìm ra thông tin về các hoạt động cũng như các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc.

- Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc quản lí có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

- Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Sau khi đã thu thập các thông tin cần thiết, các trưởng bộ phận tổng kết thông tin vào mẫu mô tả công việc do phòng nhân sự gửi tới. Phòng nhân sự tiến hành tổng hợp và xác minh tính chính xác của thông tin, từ đó ban hành bản

mô tả công việc bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho tất cả các chức danh.
(Xem phụ lục 4 và phụ lục 5)

+ Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện công việc cụ thể.

+ Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

Bảng 3.4. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp xây dựng hệ thống phân tích công việc

Giai đoạn	Nội dung	Thời gian thực hiện	Kinh phí
<i>Giai đoạn 1</i>	Phòng HCNS lập báo cáo các chức danh cần phân tích công việc dựa trên sơ đồ tổ chức bộ máy và tình hình thực tế tại công ty trình cho BGD phê duyệt.	1 tháng	Tham khảo ý kiến của chuyên gia: 5.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 2</i>	Phòng HCNS lập biểu mẫu mô tả công việc, gửi biểu mẫu đến các trưởng bộ phận để tiến hành thu thập thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm công việc, mối quan hệ công việc của những chức danh cần phân tích công việc.	1 tháng	Hỗ trợ phòng HCNS: 10.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 3</i>	Phòng HCNS thu hồi biểu mẫu,	2 tháng	

	tiến hành xác thực, kiểm tra tính chính xác của thông tin thông qua trao đổi trực tiếp với người thực hiện công việc.		
<i>Giai đoạn 4</i>	Hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.	2 tháng	
<i>Giai đoạn 5</i>	Phổ biến đến nhân viên những bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để họ nắm rõ nội dung công việc của mình.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 6</i>	Đánh giá hiệu quả phân tích công việc. Báo cáo kết quả với BGD.	1 năm	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp: Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, nhân viên biết rõ những nhiệm vụ, quyền hạn mà mình phải thực hiện, công việc hoàn thành suôn sẻ, cá nhân người lao động đạt được mục tiêu của mình đồng thời đạt được mục tiêu của tổ chức, vì vậy nhân viên càng hăng say làm việc và tạo ra lợi nhuận cho công ty.

3.2.4. Xây dựng lộ trình thăng tiến

Mục tiêu giải pháp: Ban hành và phổ biến lộ trình thăng tiến đến toàn thể nhân viên vào năm 2022, giúp cho việc đề bạt thăng tiến cho người lao động trở nên khách quan hơn, có căn cứ và quy định rõ ràng giúp người lao động có mục tiêu phấn đấu trong công việc.

Căn cứ đề xuất giải pháp: Công ty chưa có quy định về vấn đề thăng tiến rõ ràng bằng văn bản.

Nội dung giải pháp:

Công ty nên xây dựng tiêu chí đánh giá thăng tiến rõ ràng cho từng nhân viên. Song song với việc đặt mục tiêu hàng năm cho nhân viên, phòng nhân sự cần kết hợp với trưởng bộ phận để thực hiện kế hoạch đánh giá năng lực để theo dõi tiến độ và tính hợp lý của mục tiêu đề ra. Phải đảm bảo tính công bằng, tránh tình trạng thăng tiến do được cấp trên ưu ái. Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng năm, công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên, bên cạnh đó phòng HCNS lưu lại danh sách các cán bộ nhân viên xuất sắc, làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho công ty.

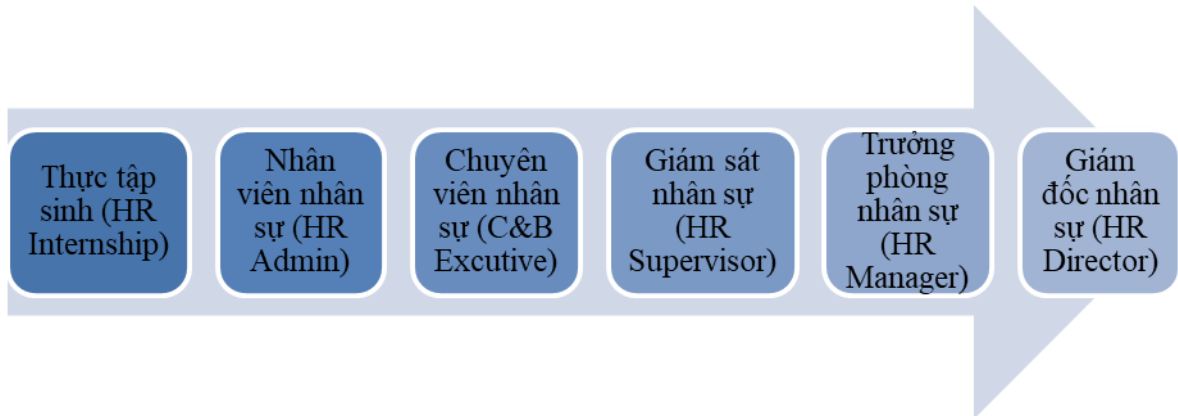
Bên cạnh đó, công ty cần tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến cho người lao động bằng cách không ngừng đưa ra thử thách và mở rộng phạm vi công việc. Theo sau quá trình sàng lọc và tuyển chọn những cá nhân xuất sắc, hãy trao quyền cho họ với những dự án với quy mô nhỏ hơn dự án thực tế nếu họ được thăng chức. Bộ phận nhân sự và nhà quản lý sẽ có cơ hội quan sát phản ứng và biểu hiện của nhân viên tiềm năng khi đối diện với các thử thách này. Họ có đủ tự tin và chủ động đưa ra giải pháp khi đối diện vấn đề hay không hay họ cần thêm hướng dẫn ở mức độ nào, họ có sẵn lòng chịu trách nhiệm cho những quyết định của mình hay không.

Xây dựng lộ trình thăng tiến:

+ *Bước 1:* Xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh (thực hiện ở giải pháp 3.2.4.)

+ *Bước 2:* Tạo bộ khung về lộ trình thăng tiến giúp nhân viên nhìn rõ được lộ trình thăng tiến trong lĩnh vực chức năng của họ, làm nổi bật cơ hội phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Ví dụ: Lộ trình thăng tiến của một nhân viên nhân sự lĩnh vực tiền lương và phúc lợi:



Sơ đồ 3.1. Lộ trình thăng tiến của nhân viên C&B

Nguồn: Tác giả đề xuất

+ *Bước 3*: Xây dựng khung năng lực bao gồm các mức độ năng lực và tiêu chuẩn đánh giá cá nhân. (Xem phụ lục 6)

+ *Bước 4*: Kết hợp phát triển với đào tạo nhân viên

Bên cạnh các khóa đào tạo kỹ năng mềm, công ty cần mở thêm các khóa đào tạo để trang bị những kỹ năng cần thiết cho quá trình thăng tiến của nhân viên tiềm năng.

Cuối cùng cần phải thông báo, phổ biến cho tất cả nhân viên trong công ty ai cũng được biết và nắm rõ quy trình, yêu cầu, căn cứ để xét thăng tiến. Nó sẽ giúp cho người lao động định hướng được những việc họ cần làm nếu muốn tiến lên một vị trí công việc tốt hơn.

Bảng 3.5. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp xây dựng lộ trình thăng tiến

Giai đoạn	Nội dung	Thời gian thực hiện	Kinh phí
<i>Giai đoạn 1</i>	Phòng HCNS tham khảo ý kiến chuyên gia và lấy ý kiến của các phòng ban về việc ban hành lộ trình thăng tiến.	1 tháng	5.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 2</i>	Phòng HCNS lập kế hoạch trình ban giám đốc phê duyệt.	1 tháng	Hỗ trợ phòng HCNS: 10.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 3</i>	Thông báo, phổ biến kế hoạch ban hành lộ trình thăng tiến với toàn thể nhân viên.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 4</i>	Áp dụng thực hiện, kết hợp với công tác đánh giá thực hiện công việc để lập danh sách cán bộ nguồn.	2 năm	
<i>Giai đoạn 5</i>	Đánh giá kết quả thực hiện bước đầu, tiến hành bổ sung, sửa đổi để ngày càng hoàn thiện hiệu quả của giải pháp.	1 tháng	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp: Người lao động hiểu rõ mục tiêu và cơ hội thăng tiến của mình nếu hoàn thành tốt công việc, vì vậy họ có động lực để phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê với công việc, bên cạnh đó, người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho công ty.

3.2.5. Hoàn thiện bộ giá trị văn hóa doanh nghiệp

Mục tiêu giải pháp: Phát triển văn hóa công ty TNHH Acacy với mục tiêu lấy con người làm gốc.

Căn cứ đề xuất giải pháp: Công ty chưa có sổ tay văn hóa doanh nghiệp, 30% nhân viên được khảo sát không cảm thấy hài lòng về văn hóa công ty, họ chưa nhận ra được những văn hóa mà Ban giám đốc và công ty đang hướng đến.

Nội dung giải pháp:

Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người lao động. Ngoài các khuyến khích về tài chính, nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động các khuyến khích phi tài chính cũng quan trọng không kém. Cũng như thuyết nhu cầu của Maslow đã cho thấy ngoài các nhu cầu về tài chính con người còn có rất nhiều các nhu cầu xã hội. Khi xã hội càng phát triển con người càng muốn nâng tầm giá trị của bản thân mình và công việc của mình. Văn hóa Công ty là yếu tố rất quan trọng tạo ra niềm tin, sự tự hào của người lao động với công việc của mình. Khi nhu cầu đó của họ được đáp ứng thì đồng nghĩa động lực lao động của họ được tăng lên.

- Phát triển văn hóa công ty thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lành mạnh – là môi trường mà trong đó con người đoàn kết, gắn bó, chia sẻ với nhau, cùng nhau tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, các thành viên bình đẳng với nhau, cạnh tranh một cách công bằng, mọi người đều có cơ hội như nhau. Môi trường làm việc sẽ ảnh hưởng đến tác phong và động lực làm việc của nhân viên. Ở một môi trường tiêu cực, nhân viên luôn đố kỵ, nói xấu lẫn nhau, có nhân viên không làm việc những vẫn có thu nhập ổn định sẽ dẫn đến sự nghi kỵ, mất đoàn kết nội bộ, từ đó gián tiếp làm mất đi động lực làm việc của nhân viên. Một môi trường lành mạnh sẽ phát triển được những cá nhân xuất sắc, những người có năng lực sẽ được

thăng tiến và được thể hiện bản thân, có thu nhập tốt hơn, từ đó phát huy được sức mạnh tập thể và sức sáng tạo của mỗi cá nhân.

- Văn hóa công ty phải gắn với sứ mệnh tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Công ty. Chính vì vậy trước khi xây dựng khung ban đầu cho văn hóa Công ty, lãnh đạo Công ty phải xác định và thống nhất được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Công ty. Nghĩa là công ty theo đuổi điều gì những mục tiêu hướng tới trong tương lai phát triển Công ty theo hướng nào. Phải xác định những tiền đề đầu tiên này thì khi xây dựng nội dung cụ thể của văn hóa Công ty mới có thể phù hợp và có tính bền vững cao. Xây dựng “Sổ tay văn hóa Acacy” với màu chủ đạo là màu xanh dương đậm, thiết kế lại nội thất bên trong công ty để phù hợp với gam màu chủ đạo. Phổ biến và nhắc nhở nhân viên đeo thẻ khi ra vào công ty, ăn mặc trang phục phù hợp ở môi trường công sở. Thiết kế đồng phục cho nhân viên mặc vào ngày thứ năm hàng tuần, giúp họ tự hào hơn về công ty mình đang làm việc.

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp, quy định rõ những hành vi và người lao động được làm và không được làm đối với đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng,... tại công ty. Công ty cần tiếp tục duy trì và phát huy mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh việc giao lưu giữa các phòng ban, tổ nhóm và trong toàn thể Công ty để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái trong công việc.

- Mỗi phong cách lãnh đạo đều có ưu, nhược điểm riêng, chúng mang tính tương đối nên cấp lãnh đạo cần linh hoạt, phối hợp phong cách quản lí phù hợp với từng giai đoạn, từng trường hợp cần ra quyết định. Đối với những quyết định mang tính chiến lược và xoay quanh vấn đề quản lý, cần sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán để đưa ra quyết định nhanh chóng và đồng nhất theo định hướng phát triển mà ban lãnh đạo muốn hướng tới. Tuy nhiên,

đối với những vấn đề ít quan trọng hơn, ban lãnh đạo công ty cần sử dụng phong cách lãnh đạo dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên bằng cách lắng nghe và tôn trọng ý kiến đóng góp của họ, khi lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe, nhân viên sẽ cảm thấy mình có cơ hội chia sẻ những ý tưởng đổi mới, được trân trọng và sẵn sàng cống hiến, gắn bó với công ty. Ngoài ra, việc lắng nghe còn giúp lãnh đạo thấu hiểu để hỏi đáp và tạo định hướng, trao cơ hội phát triển cho nhân viên của mình. Nếu nhận định đúng về sở trường cũng như tài năng của nhân viên và có những kế hoạch cụ thể thì sẽ phát huy được tối đa năng lực của nhân viên, ngược lại sẽ khiến cho nhân viên bức xúc, bất mãn. Việc phát hiện tiềm năng và trao cơ hội phát triển cho nhân viên sẽ giúp lãnh đạo nhận được sự tin tưởng, kính trọng và ghi nhận của họ. Những hành động nhỏ của cấp lãnh đạo như chủ động chào hỏi, bắt chuyện với nhân viên, cùng tham gia các hoạt động tập thể, giao lưu, các quan tâm công bằng đến nhân viên cũng góp phần tạo thiện cảm và cải thiện mối quan hệ tích cực với nhân viên của mình. Việc này đôi lúc đòi hỏi sự thay đổi trong tính cách, lối sống, thói quen của chính lãnh đạo nhưng lại tạo ra sự gắn kết, thấu cảm giữa hai phía. Phong cách lãnh đạo dân chủ còn giúp nuôi dưỡng sự gắn kết và hòa nhập, cải thiện năng suất làm việc của đội nhóm, nâng cao tinh thần và sự gắn kết nội bộ; tạo ra một phong cách lãnh đạo dân chủ, tiên tiến và quan tâm đến đời sống nhân viên, cụ thể: tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty; tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc tại Công ty, quan tâm hơn đến gia đình của nhân viên.

Quan trọng hơn, những người đứng đầu phải tuân thủ văn hóa để làm gương cho nhân viên, nhằm lan tỏa văn hóa lành mạnh đến toàn thể nhân viên trong công ty. Nâng cao nhận thức của nhân viên về vai trò của văn hóa

doanh nghiệp để nhân viên có thể duy trì thực hiện, phát triển văn hóa ngày càng vững mạnh.

Bảng 3.6. Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp hoàn thiện bộ giá trị văn hóa doanh nghiệp

Giai đoạn	Nội dung	Thời gian thực hiện	Kinh phí
<i>Giai đoạn 1</i>	Thành lập nhóm xây dựng văn hóa doanh nghiệp	1 tháng	Hỗ trợ nhóm xây dựng văn hóa doanh nghiệp: 10.000.000 đồng
<i>Giai đoạn 2</i>	Xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp	6 tháng	
<i>Giai đoạn 3</i>	Đào tạo nhận thức văn hóa doanh nghiệp, truyền thông sổ tay văn hóa doanh nghiệp để nhân viên nắm rõ và thực hiện.	1 tháng	
<i>Giai đoạn 4</i>	Đánh giá, duy trì việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp hàng năm	1 năm	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp: Người lao động hiểu rõ mục tiêu và mong muốn lan tỏa giá trị văn hóa doanh nghiệp, vì vậy họ có động lực để phát huy văn hóa doanh nghiệp và tự hào về công ty của mình và luôn cố gắng đóng góp để doanh nghiệp phát triển lớn mạnh.

KẾT LUẬN

Có thể nói tạo động lực là công tác kích thích quan trọng trong bất kì tổ chức nào, lĩnh vực nào. Động lực trực tiếp được tạo ra từ lợi ích chính là việc thỏa mãn những nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên, chỉ tạo động lực cho người lao động bằng yếu tố vật chất là chưa đủ, cần phải kết hợp với các yếu tố về khuyến khích về tinh thần cho người lao động.

Khóa luận đã tiến hành phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động nội bộ tại công ty TNHH Acacy thông qua việc phân tích hệ thống tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi; công tác bố trí, phân công công việc, đào tạo, thăng tiến, điều kiện, môi trường làm việc cũng như văn hóa công ty. Có thể thấy công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy tương đối tốt thể hiện qua các mặt: hình thức trả lương hợp lý, tiền lương, phụ cấp được chi trả đúng và đủ cho người lao động, chính sách khen thưởng rõ ràng, phù hợp với thực tế, chính sách phúc lợi đầy đủ, đúng theo quy định của pháp luật Việt Nam, đặc biệt, công ty đã tạo ra được môi trường làm việc thoải mái, đầy đủ tiện nghi.

Tuy nhiên, công tác tạo động lực của công ty vẫn còn nhiều hạn chế: chính sách tăng lương không phù hợp, hình thức thưởng chưa linh hoạt và đa dạng, công tác đào tạo cho nhân viên nội bộ chưa được chú trọng, chưa có bản mô tả công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc, chưa có lộ trình thăng tiến để nhân viên biết rõ và nỗ lực.

Từ những ưu điểm và hạn chế, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hơn hiệu quả công tác tạo động lực lao động cho NV công ty. Những giải pháp này chỉ mang tính chất lý thuyết song tôi cũng mong có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác tạo động lực lao động đang diễn ra tại công ty. Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế nên việc đánh giá, nhận xét và các biện pháp đưa ra không tránh khỏi những sai sót. Rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô để bài khóa luận được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Trường Đại học kinh tế quốc, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Bùi Trọng Luật (2022), *Tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Cổ phần Chuỗi thực phẩm True Happiness tại thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ Kinh tế. Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, TPHCM.
3. Công ty TNHH ACACY, 2019, *Quy định về chế độ đối với cán bộ công nhân viên, Quy định về quản trị nhân sự, Quy định về quy trình tuyển dụng, Hệ thống thang lương, bảng lương và quy chế trả lương, tiền thưởng*.
4. Đào Phú Quý (2010), Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động, *Tạp chí khoa học ĐHQG, Kinh tế và Kinh doanh*, (số 26), trang 78-85
5. Hoàng Văn Hải (2011), Đổi mới chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp thời kì hậu gia nhập WTO, *Tạp chí khoa học ĐHQG Hà Nội*, (số 3).
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Mai Quốc Bảo (2010), *Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại tổng công ty xi măng Việt Nam*: Truy xuất từ trang web trực tuyến <https://doc.edu.vn/tai-lieu/luan-van-hoan-thien-cong-tac-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-tai-tong-cong-ty-xi-mang-viet-nam-69899/>
8. Ngô Thị Loan (2015), *Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cơ khí ô tô Thanh Xuân, Tổng cục IV, Bộ Công an*, Luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực. Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội

9. Nguyễn Quang Nhị (2016), *Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty TNHH CEDO Việt Nam*: Truy xuất từ trang web trực tuyến <https://text.123doc.org/document/4155261-tao-dong-luc-lam-viec-cho-nhan-vien-tai-cong-ty-tnhh-cedo-viet-nam.htm>

10. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình tạo động lực lao động*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*, Luận án Tiến sĩ. Học viện hành chính quốc gia.

12. Nguyễn Văn Tinh (2017), *Tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp và Xây dựng Hải Phòng*, Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

13. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học kinh tế quốc, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

14. Trần Văn Huỳnh (2016) – *Nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của công chức tại sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định*, Luận văn Thạc sĩ. Trường Đại học Lao động - Xã hội, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

1. Michael Armstrong and Stephen Taylor, 2014, *Human Resource Management*, Kogan Page, USA.

2. Pinder, C.C ,1988. *Work Motivation and Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, N.J: Prentice.

PHỤ LỤC

CÔNG TY TNHH ACACY CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc Lập - Tự Do - Hạnh Phúc

HỆ THỐNG THANG LƯƠNG, BẢNG LƯƠNG

Công ty áp dụng mức lương tối thiểu vùng I: 4,680,000 đồng

Công ty áp dụng mức lương tối thiểu vùng II: 4,160,000 đồng

A. THANG LƯƠNG CHỨC DANH QUẢN LÝ

Đơn vị tính: 1.000 đồng

STT	NHÓM CHỨC DANH, VỊ TRÍ CÔNG VIỆC	MÃ NGẠC H	BẬC LƯƠNG - HỆ SỐ LƯƠNG				
			I	II	III	IV	V
1	Tổng giám đốc	C.01	12,000	18,000	27,000	40,500	60,750
2	Phó Tổng giám đốc, Giám đốc dự án	C.02	9,600	15,360	27,120	29,840	32,820
3	Giám đốc đào tạo & phát triển; Giám đốc phát triển kinh doanh; Giám đốc Phòng, ban	C.03	8,400	13,440	21,500	27,120	27,600
4	Kế toán trưởng	C.04	6,900	10,350	15,540	21,750	28,280

B. THANG LƯƠNG CHỨC DANH CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ

Đơn vị tính: 1.000 đồng

STT	NHÓM CHỨC DANH, VỊ TRÍ CÔNG VIỆC	MÃ NGẠCH	BẬC LƯƠNG - HỆ SỐ LƯƠNG						
			I	II	III	IV	V	VI	VII
1	Quản lý bán hàng; Quản lý vùng	C.05 (Vùng I & II)	9,600	11,520	14,400	17,280	23,180	27,600	29,540
2	Trưởng phòng, ban.	C.06 (Vùng I & II)	9,600	11,520	13,830	16,590	19,900	23,880	27,600
3	Phụ trách tiếp thị; Phụ trách kênh bán hàng	C.07 (Vùng I)	7,200	9,000	11,250	18,650	19,950	21,350	23,160
4	Phụ trách tiếp thị; Phụ trách kênh bán hàng	C.07 (Vùng II)	6,000	7,200	9,000	11,250	14,400	15,800	17,390
5	Phó phòng; Trợ lý Ban Tổng giám đốc; Quản lý nhóm; Phụ trách đào tạo; Trưởng nhóm	C.08 (Vùng I & II)	8,400	10,080	13,200	14,520	15,980	17,570	19,320

	phân tích dữ liệu								
6	Phân tích kinh doanh; Phụ trách khu vực; Trợ lý	C.09 (Vùng I & II)	5,400	7,020	9,140	13,080	13,750	15,150	16,650
7	Trưởng nhóm; Quản lý trung bày; Nhân viên đại diện thương mại; Chuyên viên bán hàng;	C.10 (Vùng I)	5,040	5,340	5,880	6,470	7,770	9,320	11,180
8	Trưởng nhóm; Quản lý trung bày; Nhân viên đại diện thương mại; Chuyên viên bán hàng;	C.10 (Vùng II)	4,800	5,100	5,590	6,150	6,770	9,000	10,800
9	Nhân viên hành chính; Nhân viên nghiệp vụ kế toán; Nhân sự; Thống kê; Nhân viên quản trị mạng; Kỹ thuật; Nhân viên lưu trữ; Trưởng nhóm kiểm soát chất lượng; Giám sát bán hàng; Đội thị trường;	C.11 (Vùng I & II)	4,820	5,400	6,220	7,150	8,220	9,450	10,870
10	Nhân viên tiếp thị; Nhân viên	C.12	4,820	5,780	6,930	8,320	9,000	10,350	11,900

	kinh doanh; Nhân viên bán hàng; Nhân viên tư vấn bán hàng; Nhân viên giám sát bán hàng; Nhân viên chấm điểm trưng bày sản phẩm; Nhân viên kiểm soát dữ liệu; Nhân viên thiết kế;	(Vùng I)							
11	Nhân viên tiếp thị; Nhân viên kinh doanh; Nhân viên bán hàng; Nhân viên tư vấn bán hàng; Nhân viên giám sát bán hàng; Nhân viên chấm điểm trưng bày sản phẩm; Nhân viên kiểm soát dữ liệu; Nhân viên thiết kế;	C.12 (Vùng II)	4,730	5,470	6,560	7,870	8,700	9,570	10,530

C. THANG LƯƠNG CHỨC DANH LAO ĐỘNG GIẢM ĐƠN, CHƯA QUA ĐÀO TẠO

Đơn vị tính: 1.000 đồng

STT	NHÓM CHỨC DANH, VỊ TRÍ CÔNG VIỆC	MÃ NGẠCH	BẬC LƯƠNG - HỆ SỐ LƯƠNG						
			I	II	III	IV	V	VI	VII
1	Bóc xếp; dán giấy;... (Công nhân không qua đào tạo)	C.13 (Vùng I)	5,098	5,619	6,175	6,786	7,466	8,214	9,030
2	Bóc xếp; dán giấy;... (Công nhân không qua đào tạo)	C.13 (Vùng II)	4,509	4,962	5,461	6,005	6,605	7,273	8,010

**BẢNG QUY ĐỊNH CÁC TIÊU CHUẨN VÀ ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG ĐỐI VỚI TỪNG CHỨC DANH HOẶC
NHÓM CHỨC DANH NGHỀ, CÔNG VIỆC TRONG THANG BẢNG LƯƠNG**

STT	CHỨC DANH	TRÌNH ĐỘ	YÊU CẦU
1	Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc	Tốt nghiệp đại học trở lên	Có năng lực quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty
2	Giám đốc đào tạo & phát triển; Giám đốc phát triển kinh doanh; Giám đốc Phòng, ban; Giám đốc dự án	Tốt nghiệp đại học trở lên	Có năng lực quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty
3	Kế toán trưởng, Trưởng phó các phòng ban; Quản lý bán hàng	Tốt nghiệp đại học trở lên	5 năm kinh nghiệm chuyên môn, và có kỹ năng quản lý, điều hành
4	Phó phòng; Trợ lý Ban Tổng giám đốc; Quản lý vùng; Quản lý dự án; Phụ trách tiếp thị; Phụ trách kênh bán hàng; Quản lý bán hàng;	Tốt nghiệp đại học trở lên	3 năm kinh nghiệm chuyên môn, và có kỹ năng quản lý, điều hành
5	Trưởng nhóm; Phân tích kinh doanh; Quản lý khu vực;	Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên	3 năm kinh nghiệm chuyên môn, và có kỹ năng quản lý
6	Nhân viên hành chính; Nhân viên	Tốt nghiệp Cao	3 năm kinh nghiệm chuyên môn, có khả

	nghiệp vụ kế toán; Nhân sự; Thống kê; Nhân viên quản trị mạng; Kỹ thuật; Nhân viên lưu trữ; Trưởng nhóm kiểm soát chất lượng;	đăng trở lên	năng giao tiếp tốt
7	Nhân viên tiếp thị; Nhân viên kinh doanh; Nhân viên bán hàng; Nhân viên tư vấn bán hàng; Nhân viên giám sát bán hàng; Nhân viên chăm điểm trung bày sản phẩm; Nhân viên kiểm soát dữ liệu; Nhân viên thiết kế; Đội thị trường; Quản lý trung bày; Nhân viên đại diện thương mại;	Tốt nghiệp cao đăng trở lên	1 năm kinh nghiệm chuyên môn, thành thạo phần mềm chuyên ngành
8	Bóc xếp; dán giấy;...(Công nhân không qua đào tạo)	THPT trở lên	Sức khỏe tốt

BẢNG QUY ĐỊNH CÁC KHOẢN HỖ TRỢ TRONG LƯƠNG

STT	CÁC KHOẢN HỖ TRỢ	MỨC DUYỆT / THÁNG	ĐỐI TƯỢNG
1	Hỗ trợ xăng xe	200.000 đ → 6 triệu	-Giám đốc, Quản lý các bộ phận, -Nhân viên kinh doanh -Các đối tượng khác do BGD xem xét duyệt. -Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
2	Hỗ trợ đi lại	200.000 đ → 6 triệu	-Giám đốc, Quản lý các bộ phận, -Nhân viên kinh doanh -Các đối tượng khác do BGD xem xét duyệt -Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
3	Hỗ trợ kiêm nhiệm các dự án	500.000 đ → 10 triệu	-Những NV kiêm nhiệm các dự án -Các đối tượng khác do BGD xem xét duyệt -Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không

			được hưởng
4	Hỗ trợ điện thoại	200.000 đ → 5 triệu	<ul style="list-style-type: none"> -Giám đốc, Quản lý các bộ phận, -Nhân viên kinh doanh -Các đối tượng khác do BGD xem xét duyệt -Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
5	Hỗ trợ nhà ở	200.000 đ → 5 triệu	<ul style="list-style-type: none"> - NV làm việc xa nhà; Làm theo dự án -Các đối tượng khác do BGD xem xét duyệt -Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
6	Hỗ trợ tiền com	1.000.000 đ	-Toàn bộ NV, trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng

CÔNG TY TNHH ACACY CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh Phúc

-----o0o-----

HCM, ngày tháng năm 2022

**QUY CHẾ TRẢ LƯƠNG, TIỀN THƯỞNG CHO NV
CÔNG TY TNHH ACACY**

PHẦN I

NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG

I./ Đối tượng và phạm vi áp dụng:

Quy chế này áp dụng cho tất cả cán bộ công nhân viên (viết tắt là NV) đang làm việc tại Công ty.

II./ Nguyên tắc phân phối:

1. Triệt để tôn trọng chính sách của Nhà nước về lao động tiền lương, bao gồm bảng lương, thang bảng lương ban hành kèm theo Nghị định 157/2018/NĐ-CP quy định về mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước quy định, các văn bản pháp luật quy định về các chế độ phụ cấp và việc trích BHXH, BHYT do Nhà nước quy định.

2. Tiền lương được gắn với năng lực thực tế, trách nhiệm, năng suất chất lượng, hiệu quả công việc của đơn vị và cá nhân người lao động.

3. Khuyến khích người lao động không ngừng nâng cao năng lực, khả năng lao động đáp ứng nhu cầu phát triển công nghệ của Công ty.

III./ Nâng bậc lương và hạ bậc lương:

I.1/ Việc thay đổi bậc lương nhân viên được thực hiện trong các trường hợp sau:

- Thay đổi mức lương do thay đổi cấp bậc vị trí công việc.

- Thay đổi mức lương do được nâng lương định kỳ hay đặc cách.
- Thay đổi mức lương do vi phạm kỷ luật.
- Công ty thay đổi thang bậc lương.

I.2/ Nâng lương định kỳ:

- Tất cả NV trong Công ty có đủ điều kiện sẽ được Công ty xét nâng lương định kỳ **02** năm một lần.

- Điều kiện để được xét nâng lương định kỳ:

+ Có thời gian làm việc *liên tục tại Công ty ít nhất 01 năm* từ ngày được xếp lương lần cuối.

+ Chấp hành nghiêm nội quy, quy chế, quy định, quy trình làm việc.

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ, không có sai sót gây hậu quả lớn.

+ Không vi phạm pháp luật, thể hiện tư cách cá nhân tốt, không làm ảnh hưởng đến uy tín và quyền lợi của Công ty.

I.3/ Nâng lương đặc cách:

- Trong quá trình hoạt động, những nhân viên có thành tích nổi bật, có những công hiến xuất sắc, đưa ra và thực hiện được những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, công nghệ, tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh có giá trị. Ngoài việc được khen thưởng, sẽ còn được Ban Giám đốc Công ty nâng lương đặc cách cho cá nhân đó trước thời hạn.

- Nhân viên có thể được Công ty xét nâng lương vượt bậc thứ tự, có thể được xét nâng đến bậc cuối cùng trong thang bậc lương.

I.4/ Hạ bậc lương:

- Công ty sẽ hạ bậc lương đối với NV nào vi phạm các quy định dưới đây:

+ Không chấp hành nghiêm nội quy, quy chế, quy định, quy trình làm việc.

+ Không hoàn thành nhiệm vụ được giao, có sai sót gây hậu quả lớn.

+ Có tư cách đạo đức cá nhân không tốt làm ảnh hưởng đến uy tín và quyền lợi của Công ty.

I.5/ Những trường hợp Công ty điều chỉnh lương trên diện rộng:

- Do mức sống và thu nhập xã hội thay đổi hoặc khi Nhà nước quy định bắt buộc thực hiện theo tình hình trượt giá, biến động kinh tế.

- Do kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty phát triển cho phép điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế.

PHẦN II

LƯƠNG CHO NHÂN VIÊN MỚI TUYỂN DỤNG, THỬ VIỆC

I/. Thời gian thử việc:

-Thời gian thử việc không quá 60 ngày đối với lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao từ Cao đẳng trở lên.

-Thời gian thử việc không quá 30 ngày đối với lao động có trình độ trung cấp nghề, trung cấp kỹ thuật,

- Thời gian thử việc không quá 6 ngày đối với lao động còn lại.

Riêng một số trường hợp đặt biệt, cần thu hút lao động, vị trí khó tuyển thì Công ty sẽ xem xét không cần phải qua thời gian thử việc được nêu ở trên.

II/. Tiền lương trong thời gian thử việc:

-Tiền lương của người lao động trong thời gian thử việc do hai bên thỏa thuận nhưng không thấp hơn 85% mức lương chính thức của công việc đó. Mức lương chính thức được thể hiện là bậc I trong thang bảng lương Công ty đăng ký.

-Riêng những trường hợp đặt biệt, nhân viên có năng lực tốt, cần giữ chân nhân viên ở lại làm việc, ...Ban Tổng giám đốc sẽ xem xét cho hưởng mức lương chính thức. Mức hưởng có thể xem xét đến bậc cuối cùng của thang bảng lương đã đăng ký.

PHẦN III
THANH TOÁN TIỀN LƯƠNG CHO CV
GẮN VỚI KẾT QUẢ LAO ĐỘNG

I/. Các khoản tiền lương và Hỗ trợ lương cho NV được thanh toán hàng năm của Công ty gồm:

- Tiền lương hàng tháng quy định trong hợp đồng lao động.
- Tiền lương năng suất quý, năm (nếu có).

II/. Thanh toán tiền lương hàng tháng cho NV gắn với kết quả lao động:

$$V_{\text{tháng}} = V_1 + V_2 + V_3$$

Trong đó:

$V_{\text{tháng}}$: Tiền lương nhận hàng tháng

V_1 : Tiền lương cố định theo quy định trong hợp đồng lao động.

V_2 : Tiền Hỗ trợ biến động theo mức độ phức tạp của công việc và năng lực thực tế.

V_3 : Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc được giao.

II.1. Tiền lương V_1 : Tiền lương cố định theo hệ số cấp bậc được xác định theo thang lương, bảng lương đã đăng ký với Phòng lao động-Thương binh và Xã hội.

Tất cả NV trong Công ty đều được thanh toán tiền lương V_1 kể cả trong thời gian nghỉ phép hàng năm, nghỉ về việc riêng hưởng nguyên lương.

II.2- Tiền lương V_2 - Bao gồm các khoản phụ Hỗ trợ: Hỗ trợ xăng xe, Hỗ trợ đi lại; Hỗ trợ kiêm nhiệm các dự án; Hỗ trợ điện thoại; Hỗ trợ nhà ở; Hỗ trợ tiền cơm;

BẢNG QUY ĐỊNH CÁC KHOẢN HỖ TRỢ TRONG LƯƠNG

STT	CÁC KHOẢN HỖ TRỢ	MỨC DUYỆT/ THÁNG	ĐỐI TƯỢNG
1	Hỗ trợ xăng xe	200.000 đ → 6 triệu đồng	<ul style="list-style-type: none"> - Giám đốc, Quản lý các bộ phận, - Nhân viên kinh doanh - Các đối tượng khác do BGĐ xem xét duyệt. - Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
2	Hỗ trợ đi lại	200.000 đ → 6 triệu đồng	<ul style="list-style-type: none"> - Giám đốc, Quản lý các bộ phận, - Nhân viên kinh doanh - Các đối tượng khác do BGĐ xem xét duyệt - Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
3	Hỗ trợ kiêm nhiệm các dự án	500.000 đ → 10 triệu đồng	<ul style="list-style-type: none"> - Những NV kiêm nhiệm các dự án - Các đối tượng khác do BGĐ xem xét duyệt - Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
4	Hỗ trợ điện thoại	200.000 đ → 5 triệu đồng	<ul style="list-style-type: none"> - Giám đốc, Quản lý các bộ phận, - Nhân viên kinh doanh - Các đối tượng khác do BGĐ xem xét duyệt - Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
5	Hỗ trợ nhà ở	200.000 đ → 5 triệu đồng	<ul style="list-style-type: none"> - NV làm việc xa nhà; làm theo dự án - Các đối tượng khác do BGĐ xem xét duyệt - Trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng
6	Hỗ trợ tiền cơm	1.000.000 đ	<ul style="list-style-type: none"> - Toàn bộ NV, trừ một số trường hợp đã thỏa thuận trong lương thì không được hưởng

II.3- Tiền lương V_3 - Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc được giao hàng tháng cho từng cá nhân

III.3.1. Căn cứ xét V_3 :

Phần tiền lương theo kết quả thực hiện công việc được giao gắn với trách nhiệm của công việc, mức độ hoàn thành công việc, số ngày công thực tế của NV và không phụ thuộc vào hệ số lương.

** Đối với NV có số ngày công trong tháng ≤ 12 ngày sẽ không được xét $\mathbb{D}_{\text{cá nhân}}$*

a- Lao động kém ($\mathbb{D}_{\text{cá nhân I}}$):

- + Không hoàn thành công việc được giao; hoặc
- + Không đảm bảo giờ công, ngày công có ích; hoặc
- + $12 < \text{ngày công làm việc thực tế} \leq 15$ ngày; hoặc
- + Gây sự cố chủ quan, vi phạm quy trình kỹ thuật, kỷ luật lao động.

b- Lao động trung bình ($\mathbb{D}_{\text{cá nhân II}}$):

- + Hoàn thành công việc đúng thời hạn;
- + Đảm bảo giờ công, ngày công lao động có ích;
- + $15 < \text{ngày công làm thực tế trong tháng} < 24$ ngày;
- + Không vi phạm quy trình, quy phạm kỹ thuật, kỷ luật lao động.

c- Lao động khá ($\mathbb{D}_{\text{cá nhân III}}$)

+ Hoàn thành công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng thời hạn hoặc hoàn thành thêm các công việc đột xuất, có sáng kiến đề xuất có lợi;

- + Đảm bảo giờ công, ngày công lao động có ích;
- + Ngày công làm việc thực tế trong tháng ≥ 24 ngày.
- + Không vi phạm quy trình, quy phạm kỹ thuật, luật pháp của Nhà nước và các quy định thuộc phạm vi chuyên môn phụ trách.

d- Lao động xuất sắc (Đ _{cá nhân IV}):

+ Hoàn thành xuất sắc công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng thời hạn hoặc hoàn thành thêm các công việc đột xuất hoặc có sáng kiến đề xuất có lợi;

+ Có kinh nghiệm sản xuất, có sáng tạo trong công việc, biết tổ chức quản lý một nhóm công tác, đảm bảo quản lý tốt bộ phận mình quản lý (đối với cán bộ quản lý) và công việc thuộc phạm vi mình phụ trách.

+ Luôn chủ động tìm mọi biện pháp thực hiện tốt các công việc được giao, thực hiện nghiêm túc quy trình kỹ thuật, nghiệp vụ, chịu khó học tập bổ túc nghề nghiệp, có hành động nêu gương tốt cho người xung quanh;

+ Đảm bảo giờ công, ngày công lao động có ích;

+ Ngày công làm việc thực tế trong tháng ≥ 26 ngày, sẵn sàng tham gia làm việc ngoài giờ để hoàn thành công việc của Công ty và các công việc đột xuất khác;

+ Không vi phạm quy trình, quy phạm kỹ thuật, luật pháp của Nhà nước và các chế định thuộc phạm vi chuyên môn phụ trách.

e- Lao động có cường độ cao (Đ _{cá nhân V}):

Trong tháng nếu Công ty có khối lượng công việc hoàn thành lớn, NV phải làm việc với cường độ cao, Phòng tổ chức nhân sự (phòng kế toán) được đề nghị tỷ lệ xét Đ _{cá nhân V} để trình lên Giám đốc.

Cá nhân được xét Đ _{cá nhân V} ngoài việc đạt các tiêu chuẩn được quy định tại Đ _{cá nhân IV} còn phải thường xuyên tham gia làm việc ngoài giờ với cường độ lao động cao để hoàn thành kế hoạch của Công ty và công việc đột xuất khác (nếu có).

BẢNG ĐIỂM CÁ NHÂN HÀNG THÁNG

Đơn vị tính: Điểm

Nhóm	Đ cá nhân (điểm)				
	I	II	III	IV	V (Cường độ LĐ cao)
1	0	35	40	45	50
2	0	25	30	35	40
3	0	10	15	20	25

Trong đó:

Nhóm 1: Ban lãnh đạo Công ty

- + Tổng Giám đốc Công ty
- + Phó Giám đốc Công ty
- + Giám đốc dự án, Giám đốc các bộ phận
- + Kế toán trưởng
- + Trưởng phòng; Phó phòng,.

Nhóm 2: Chuyên môn, nghiệp vụ: Được áp dụng cho các chức danh sau: Trưởng nhóm; Nhân viên nghiệp vụ kế toán; Nhân sự; Thống kê; Nhân viên quản trị mạng; Kỹ thuật; Nhân viên kinh doanh; Nhân viên bán hàng; Nhân viên tiếp thị; Nhân viên giám sát bán hàng; Nhân viên trưng bày sản phẩm;...những người đã qua đào tạo.

Nhóm 3: Nhân viên phục vụ, lao động phổ thông: Được áp dụng cho các chức danh sau: bảo vệ, tạp vụ, lao động phổ thông...những người có trình độ THPT trở xuống

II.3.2- Quy trình xét V₃ hàng tháng:

- Ban Giám đốc xét phần tiền lương kết quả thực hiện công việc cho Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng các phòng, Phó phòng,.

- Các NV còn lại sẽ do Phòng nhân sự và Trưởng các Phòng ban quản lý trực tiếp đánh giá và trình lên ban Giám đốc để xét duyệt.

$$V_4 = \text{Đ cá nhân tháng} \times \text{Số tiền / điểm}$$

Trong đó:

Đ cá nhân tháng : Số tiền tính theo mức độ hoàn thành và trách nhiệm của mỗi NV đối với công việc đang đảm nhận.

Số tiền / điểm: Sẽ do Phòng nhân sự và Phòng tài chính kế toán dự toán để trình lên Ban Tổng giám đốc Công ty vào đầu quý hoặc năm.

PHẦN IV

TỔ CHỨC THỰC HIỆN

- Quy chế thanh toán tiền lương cho NV áp dụng tại Công Ty TNHH ACACY kể từ ngày 01/07/2022. Tất cả các quy định trước đây trái với quy chế này đều bãi bỏ.

- Phòng nhân sự và Phòng tài chính kế toán có trách nhiệm phổ biến quy chế này đến từng NV trong Công ty.

- Trong quá trình thực hiện nếu có vấn đề phát sinh ngoài các quy định nêu trên thì Phòng nhân sự, Phòng kế toán sẽ tập hợp các vấn đề phát sinh đó trình lên Ban Tổng Giám đốc Công ty xem xét, quyết định./.

Nơi nhận:

- + Ban TGD;
- + Trưởng các bộ phận;
- + Lưu P.NS

CÔNG TY TNHH ACACY

TỔNG GIÁM ĐỐC

PHỤ LỤC 2. PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY

Chào anh/chị!

Tôi là Nguyễn Thị Cẩm Tiên, hiện đang nghiên cứu đề tài: “**Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Acacy**”. Mục đích của phiếu khảo sát chỉ nhằm thu thập các thông tin cần thiết liên quan đến công việc, nhu cầu, nguyện vọng của người lao động về vấn đề tạo động lực tại công ty. Câu trả lời của anh/chị là những đóng góp vô cùng quý giá đối với bài nghiên cứu, rất mong anh/chị hỗ trợ bằng cách điền vào phiếu khảo sát. Toàn bộ thông tin sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong sự giúp đỡ của anh/chị.

A. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính:

Nam Nữ

2. Độ tuổi:

Dưới 25 26-35 36-45 Trên 45

3. Trình độ chuyên môn:

Trung cấp Cao đẳng Đại học Trên đại học

4. Chức danh công việc hiện tại:

Lãnh đạo Quản lý Nhân viên

5. Mức thu nhập hiện tại:

5-7 triệu 8-10 triệu 10-15 triệu Trên 15 triệu

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Anh/chị có được trả lương phù hợp với năng lực?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

2. Anh/chị có được trả lương đúng thời hạn?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

3. Anh/chị có cảm thấy tiền lương được trả công bằng và hợp lí?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

4. Chính sách thưởng của công ty thực hiện công tâm, minh bạch, những đóng góp mới của anh/chị luôn được ghi nhận?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

5. Anh/chị có đồng ý với chính sách phúc lợi của công ty?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

6. Anh/chị được phân công, bố trí vị trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực, tính cách?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

7. Anh/chị có đồng ý với chính sách đánh giá thực hiện công việc của công ty?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

8. Anh/chị có đồng ý với chương trình đào tạo của công ty?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

9. Anh/chị biết rõ văn hóa công ty và luôn hãnh diện về thương hiệu công ty?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

10. Anh/chị có cảm thấy môi trường làm việc chuyên nghiệp, được cung cấp đầy đủ phương tiện, dụng cụ để thực hiện công việc?

Rất đồng ý Đồng ý Không đồng ý

11. Anh/chị có đề xuất gì để tăng động lực cho người lao động tại công ty (nếu có).

Cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu khảo sát này.

**PHỤ LỤC 3. KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC CỦA NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH ACACY**

A. Thông tin chung

1. Giới tính	Nam	Nữ		
Số lượng	38	62		
Tỷ lệ	38%	62%		
2. Độ tuổi	Dưới 25	26-35	36-45	Trên 45
Số lượng	28	52	20	
Tỷ lệ	28%	52%	20%	
3. Trình độ chuyên môn	Cao đẳng	Đại học		
Số lượng	15	85		
Tỷ lệ	15%	85%		
4. Chức danh	Quản lý	Nhân viên		
Số lượng	5	95		
Tỷ lệ	5%	95%		
5. Mức thu nhập	5-7 triệu	8-10 triệu	10-15 triệu	Trên 15 triệu
Số lượng		30	35	35
Tỷ lệ		30%	35%	35%

B. Đánh giá mức độ hài lòng

1. Mức lương	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	13	64	23
Tỷ lệ	13%	64%	23%

2. Trả lương đúng hạn	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	70	30	
Tỷ lệ	70%	30%	
3. Trả lương công bằng	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	2	70	28
Tỷ lệ	2%	70%	28%
4. Chính sách thưởng	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	5	57	38
Tỷ lệ	5%	57%	38%
5. Phụ cấp, phúc lợi	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	5	82	13
Tỷ lệ	5%	82%	13%
6. Phân công công việc	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	12	65	23
Tỷ lệ	12%	65%	23%
7. Đánh giá thực hiện công việc	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	5	80	15
Tỷ lệ	5%	80%	15%
8. Chương trình đào tạo	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý

Số lượng	5	30	65
Tỷ lệ	5%	30%	65%
9. Văn hóa doanh nghiệp	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	2	68	30
Tỷ lệ	2%	68%	30%
10. Môi trường, điều kiện làm việc	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
Số lượng	37	63	
Tỷ lệ	37%	63%	

PHỤ LỤC 4. MẪU MÔ TẢ CÔNG VIỆC
CÔNG TY TNHH ACACY

Điện thoại:

Fax:

Website: Email:

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Đơn vị /Bộ phận	Chức danh công việc	Nhận dạng vị trí
		Mã VTCV: Nhóm lương:

1. MỤC ĐÍCH, NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN

Mục đích		
TT	Nhiệm vụ	Yêu cầu về kết quả công việc
1	Xây dựng mục tiêu, kế hoạch sản xuất (sản lượng, nhân sự, vật tư, bảo trì ...) của đơn vị theo tuần, tháng, quý, năm và phối hợp với các đơn vị	- Mục tiêu, kế hoạch hoạt động phải đảm bảo bám sát mục tiêu chung của nhà máy, có cơ sở khoa học và khả thi; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
2		
3		
4		
5		

Quyền hạn
- Toàn quyền quyết định đối với hoạt động của đơn vị theo qui định và phân cấp;

2. CHẾ ĐỘ VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Nơi làm việc		Phương tiện di chuyển	
		Xe đưa rước	
Phương tiện, dụng cụ làm việc	Laptop, máy in, điện thoại bàn, điện thoại di động, internet.		
Chế độ làm việc	Theo ca	Hành chính	Linh hoạt
Điều kiện làm việc	Bình thường	Nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm	Đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm

3. PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ MỐI QUAN HỆ LÀM VIỆC

Nhận lệnh						Báo cáo					
<i>Nhận lệnh từ:</i>	Trực tiếp	Văn bản	Kế hoạch	Email	Khác	<i>Báo cáo cho:</i>	Khi xong	Tuần	Tháng	Năm	Yêu cầu
Ban giám đốc						Ban giám đốc					
Quản lý và giám sát											
Quản lý			Giám sát			Ủy quyền khi vắng mặt					
Toàn bộ hoạt động của xưởng Chiết-Đóng gói			- Kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên trong xưởng;			Phó Quản Đốc.					

				X	
				X	
	<p><i>Mức 1: Hiểu biết tốt, Mức 3: Thành thạo kỹ năng, sáng tạo, cần sự giám sát hỗ trợ; hoàn toàn độc lập;</i></p> <p><i>Mức 2: Hiểu biết sâu, Mức 4: Hiểu biết sâu rộng, thành thạo kỹ năng, thạo, có khả năng đào tạo, sáng tạo làm được độc lập; mới.</i></p>				
Yêu cầu khác					

Ngàytháng..... năm 2021

Phê duyệt

Người giao nhiệm vụ

Người nhận nhiệm vụ

**PHỤ LỤC 5. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHUYÊN VIÊN NHÂN SỰ
CÔNG TY TNHH ACACY**

Điện thoại:

Fax:

Website: Email:

MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Đơn vị /Bộ phận	Chức danh công việc	Nhận dạng vị trí
Văn phòng	CHUYÊN VIÊN NHÂN SỰ	Mã VTCV: CV.NS Nhóm lương:

1. MỤC ĐÍCH, NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN

Mục đích			
Tham mưu, giúp việc cho Chánh văn phòng Công ty trong thực hiện công tác: Tổ chức bộ máy-cán bộ, chế độ chính sách lao động, đào tạo, tuyển dụng, thi đua khen thưởng và Bảo hộ lao động.			
TT	Nhiệm vụ	Tần suất	Yêu cầu về kết quả công việc
1	Công tác quản lý lao động		
1.1	Phối hợp quản lý hồ sơ NV toàn công ty.	Ngày	<ul style="list-style-type: none">- Lưu trữ hồ sơ, văn bản không hư hỏng, thất lạc;- Chủ động, nhiệt tình trong phối hợp;- Dữ liệu được cập nhật, chính xác, truy xuất nhanh.
1.2	Triển khai và lập báo cáo rà soát, cập nhật: Kế hoạch nhân lực, Định mức công việc, định biên lao động, mô tả công	Năm	<ul style="list-style-type: none">- Đúng quy trình và không sai sót;- Báo cáo đầy đủ thông tin, chính xác, khách quan;

	việc, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ viên chức.		- Hoàn thành đúng thời gian quy định.
2	Phối hợp xây dựng, triển khai áp dụng và rà soát, đánh giá, sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương, trả thưởng.	Tháng, Năm	- Đúng quy trình và không sai sót; - Chủ động, nhiệt tình trong phối hợp; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
3	Công tác đào tạo		
3.1	Lập kế hoạch đào tạo nhân lực.	Quý	- Có căn cứ khoa học, phù hợp thực tế và đầy đủ nội dung theo quy định; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
3.2	Triển khai kế hoạch và đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực.	PS	- Đúng quy trình và không sai sót; - Đảm bảo tiêu chí đánh giá có căn cứ khoa học; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
4	Công tác tổ chức bộ máy-cán bộ		
4.1	Tổng hợp đề xuất chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Công ty và các đơn vị trực	Năm	- Dữ liệu đầy đủ, chính xác; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.

	thuộc.		
4.2	Lập thủ tục bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, cách chức, kỷ luật cán bộ theo quy định của Công ty.	PS	<ul style="list-style-type: none"> - Hồ sơ, thủ tục đầy đủ và hợp lệ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
5	Công tác chế độ chính sách		
5.1	Phối hợp với các đơn vị thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động.	Tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Chủ động và nhiệt tình trong phối hợp; - Giải quyết đúng chế độ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
5.2	Thực hiện chế độ chi trả, thanh toán BHXH, BHYT, hưu trí, mất sức, tai nạn lao động.	Tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Giải quyết đúng chế độ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
5.3	Đối chiếu và thanh, quyết toán các chế độ liên quan đến người lao động.	Tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Hồ sơ, thủ tục quyết toán hợp lệ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
5.4	Thực hiện chế độ bồi dưỡng độc hại, nghiên cứu đề xuất biện pháp cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.	Tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Đúng đối tượng, đúng chế độ và không sai sót; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
6	Công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật		
6.1	Triển khai áp dụng và rà soát, đánh giá, đề xuất sửa đổi, bổ	Tháng, Năm	<ul style="list-style-type: none"> - Có căn cứ khoa học, phù hợp thực tế và đầy đủ nội

	sung quy chế thi đua, khen thưởng và kỷ luật.		<p>dung theo quy định;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đúng quy trình và không sai sót; - Đảm bảo rà soát ít nhất 01 lần/năm; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
6.2	Triển khai công tác sơ kết, tổng kết, xét duyệt các danh hiệu thi đua.	Năm	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai đúng kế hoạch được duyệt; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
6.3	Lập hồ sơ xét duyệt khen thưởng định kỳ và đột xuất.	PS, Năm	<ul style="list-style-type: none"> - Hồ sơ, thủ tục đầy đủ và hợp lệ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
6.4	Thụ lý và lập hồ sơ xử lý các vụ việc vi phạm nội quy, quy định công ty.	PS	<ul style="list-style-type: none"> - Hồ sơ, thủ tục đầy đủ và hợp lệ; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
7	Triển khai công tác an toàn và bảo hộ lao động, an toàn, PCCN.	Tháng, Năm	<ul style="list-style-type: none"> - Đúng quy trình và không sai sót; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
8	Lập và triển khai kế hoạch (sau khi được duyệt) tuyển dụng nhân sự Công ty.	Quý, Năm	<ul style="list-style-type: none"> - Có đầy đủ cơ sở khoa học và thực tế; đúng quy trình và không sai sót; - Triển khai đúng quy trình;

			- Hoàn thành đúng thời gian quy định.
9	Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng.	PS	- Đảm bảo bộ tiêu chí đánh giá phù hợp; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
10	Lập hồ sơ tiếp nhận các khiếu nại, tố cáo, tranh chấp trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty theo quy định.	PS	- Thu thập hồ sơ đầy đủ, đúng quy định; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
11	Chấm công, tính lương cho NV.	Tháng	Thanh toán kịp thời theo quy chế.
12	Báo cáo tình hình thực hiện công tác theo lĩnh vực được giao.	PS	- Thông tin báo cáo khách quan, đầy đủ theo quy định; - Hoàn thành đúng thời gian quy định.
13	Lưu trữ hồ sơ, tài liệu liên quan đến công tác chuyên môn.	Ngày	- Lưu trữ hồ sơ, văn bản không hư hỏng, thất lạc; - Dữ liệu được cập nhật, chính xác, truy xuất nhanh.
14	Bảo quản tài sản được giao và bảo mật thông tin.	Ngày	- Không mất, hư hỏng tài sản do lỗi chủ quan; - Đảm bảo bí mật thông tin theo quy định.
15	Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của cấp trên trực tiếp.	PS	- Chấp hành nghiêm chỉnh sự phân công; - Đúng thời gian quy định.

Quyền hạn
<ul style="list-style-type: none"> - Thay mặt công ty liên hệ công tác với các cơ quan nhà nước, các tổ chức có liên quan trong phạm vi chức năng và nhiệm vụ được phân công; - Yêu cầu cung cấp thông tin/ điều kiện làm việc để phục vụ công việc; - Đề xuất giải quyết các vướng mắc trong quá trình thực hiện công việc; - Được tập huấn nâng cao kiến thức phục vụ công việc; - Từ chối thực hiện các hoạt động sai quy định, chính sách, chế độ và Luật định; - Thực hiện quyền hạn khác khi được giao.

2. CHẾ ĐỘ VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Nơi làm việc		Phương tiện di chuyển			
Công ty TNHH Acacy		Xe đưa rước.			
Phương tiện, dụng cụ làm việc	Máy vi tính, máy in, máy photocopy, điện thoại, máy Fax và các văn phòng phẩm khác liên quan.				
Chế độ làm việc	Theo ca	Hành chính	X	Linh hoạt	
Điều kiện làm việc	Bình thường	X	Nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm	Đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm	

3. PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ MỐI QUAN HỆ LÀM VIỆC

Nhận lệnh	Báo cáo
Chánh văn phòng/ Phó chánh văn phòng.	Chánh văn phòng/ Phó chánh văn phòng.
Quản lý và giám sát	

Quản lý	Giám sát	Ủy quyền khi vắng mặt
Không có.	Các công việc được phân công thực hiện.	Không có.
Quan hệ làm việc trong nội bộ		Quan hệ làm việc với bên ngoài
<ul style="list-style-type: none"> - Chánh văn phòng/ Phó chánh văn phòng: Để nhận nhiệm vụ; Đề xuất, xin chỉ đạo giải quyết công việc; Báo cáo kết quả thực hiện công việc; - Chuyên viên/ Nhân viên thuộc văn phòng Công ty: Để phối hợp thực hiện nhiệm vụ. 		Các cơ quan hành chính Nhà nước liên quan: Để phối hợp thực hiện nhiệm vụ.

4. YÊU CẦU VỀ NHÂN SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Trình độ chuyên môn	Đại học chuyên ngành Quản trị nhân lực/ Quản trị kinh doanh hoặc tương đương.	
Kinh nghiệm chuyên môn	Có thời gian công tác thực tế 24 tháng trong lĩnh vực cùng chuyên môn hoặc tương đương.	
Kỹ năng ngoại ngữ	Mức 2: Tiếng Anh ở mức độ đọc hiểu được cơ bản về tài liệu thông thường.	
Kỹ năng tin học	Mức 3: Sử dụng vi tính ở mức độ thành thạo Word, Excel và biết sử dụng trên phần mềm chuyên dụng /Sử dụng vi tính ở mức độ cơ bản với phạm vi rộng các phần mềm thiết kế chuyên ngành.	
Năng lực chuyên môn	Năng lực	Mức thành thạo

	Tiền lương, thưởng và Phúc lợi.	3
	Quản lý thông tin nhân sự.	3
	Đào tạo và phát triển.	3
	Quan hệ lao động.	3
	Văn hóa doanh nghiệp.	3
	Pháp luật lao động.	3
	Lập báo cáo.	3
	Lập và triển khai kế hoạch.	3
	<p><i>Mức 2: Hiểu biết và vận dụng được nhưng cần hỗ trợ;</i></p> <p><i>Mức 3: Hiểu biết và vận dụng được một cách độc lập;</i></p> <p><i>Mức 4: Vận dụng thành thạo và có khả năng hướng dẫn, đánh giá;</i></p> <p><i>Mức 5: Vận dụng thành thạo và có khả năng cải tiến, sáng tạo.</i></p>	
Yêu cầu khác	<ul style="list-style-type: none"> - Giới tính: Nam/Nữ; - Độ tuổi: Theo quy định của Luật Lao động và của Nhà nước có liên quan; - Sức khỏe: Đủ sức khỏe làm việc theo kết luận của cơ quan Y tế; - Chăm thận, trung thực, nhiệt tình và có tinh thần trách nhiệm trong công việc. 	

Ngày tháng..... năm 2021

Phê duyệt

Người giao nhiệm vụ

Người nhận nhiệm vụ

**PHỤ LỤC 6. KHUNG NĂNG LỰC CỦA CHỨC DANH
NHÂN VIÊN NHÂN SỰ**

STT	Năng lực/ Yếu tố NL	Mức độ quan trọng			Mức độ thành thạo				Điểm NL yêu cầu
		1	2	3	1	2	3	4	
1	Kiến thức chuyên môn và kỹ năng			x				x	12
2	Giao tiếp		x				x		6
3	Không ngừng học hỏi			x			x		9
4	Ra quyết định			x				x	12
5	Trình bày		x				x		6
6	Làm việc nhóm	x				x			2
7	Quản lý thời gian		x			x			4
8	Kế hoạch và tổ chức		x		x				2
9	Chịu đựng áp lực			x			x		9
10	Kiên trì	x				x			2
Tổng cộng									64

Chú thích:

Tầm quan trọng:
+ 1: Ít quan trọng
+ 2: Quan trọng
+ 3: Rất quan trọng

Mức độ thành thạo:
+ 1: Bắt chước
+ 2: Ứng dụng
+ 3: Vận dụng
+ 4: Vận dụng sáng tạo